

Commissarissen en toezichhouders zoeken naar de juiste balans en afstemming met het bestuur bij invulling van hun rol, zo blijkt uit in het najaar van 2010 gepresenteerde onderzoek 'Iedere Raad van Commissarissen heeft zo zijn problemen' van de Governance University.

# DOORVRAGEN IS VOOR DE RAAD VAN COMMISSARISSEN HET LASTIGST

Stefan Peij en Julia Nowee

**V**eranderingen zoals de toenemende complexiteit van de omgeving (aandeelhoudersactivisme, internationalisering, internet, meer regelgeving) en de toegenomen juridisering van de maatschappij maken het werk van commissarissen complexer. Wegens hervormingen op het gebied van corporate governance en meer intensieve betrokkenheid van belanghebbenden zijn de verwachtingen die men van commissarissen heeft veranderd (Bezemer, Peij, Maassen, & Van Halder, 2010). Er wordt regelmatig onderzoek gedaan naar veranderende verwachtingen (zoals in De Bos en Lückerrath Rovers, 2010), maar er is tot op heden echter weinig onderzoek gedaan naar de specifieke problemen die commissarissen en toezichhouders ervaren in de

context van deze veranderende verwachtingen.

Om dit te achterhalen, hebben wij in 2010 elf zelfevaluatie-rapporten geanalyseerd en 46 toezichthouders uit zowel de profit- als de non-profitsector geïnterviewd (41 door het laten invullen van een enquêteformulier<sup>1</sup> en vijf door persoonlijke interviews<sup>2</sup>). Alle betrokkenen zijn afkomstig uit het relatie- en alumninetwerk van Governance University.

De analyse van de zelfevaluatieverslagen leidde tot een lijst van 'probleemgebieden', ofwel groepen van problemen die in de beleving van de onderzoekers dicht bij elkaar liggen. Middels de vragenlijst zijn de probleemgebieden vervolgens (onder meer) voorgelegd aan alumni, met het verzoek aan te geven welke zij herken-

nen en, bij herkenning, het ervaren probleem nader te omschrijven. Ook is aan de alumni gevraagd hoe belangrijk het gebied is voor het functioneren van een goede raad van toezicht of commissarissen.

Hierna beschrijven wij de uitkomsten van (a) de vragen met betrekking tot welke probleemgebieden het meest worden herkend, (b) de vragen met betrekking tot welke het belangrijkste worden ervaren door de respondenten en (c) de confrontatie van beide uitkomsten. De confrontatie levert interessante inzichten op, op basis waarvan wij conclusies trekken.

### Zeventien probleemgebieden

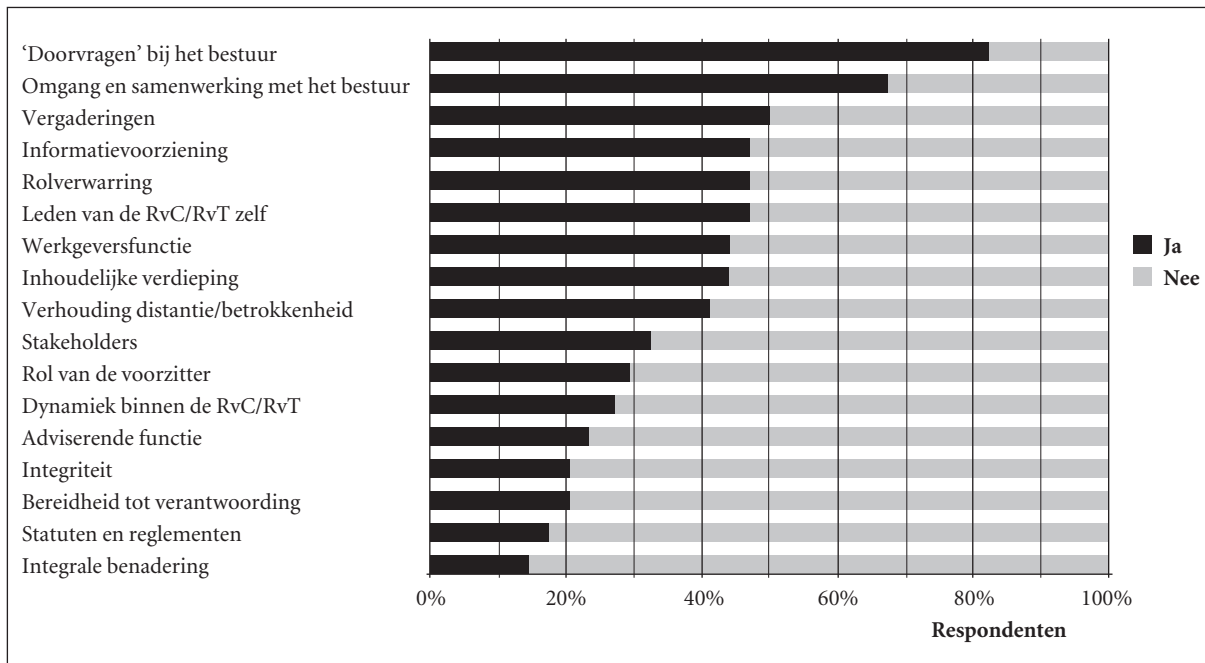
Op basis van de analyse van zelfevaluaties van raden van commissarissen en toezicht zijn zeventien probleemgebieden onderscheiden, welke zijn voorgelegd aan de doelgroep. Daaruit komt een overzicht van

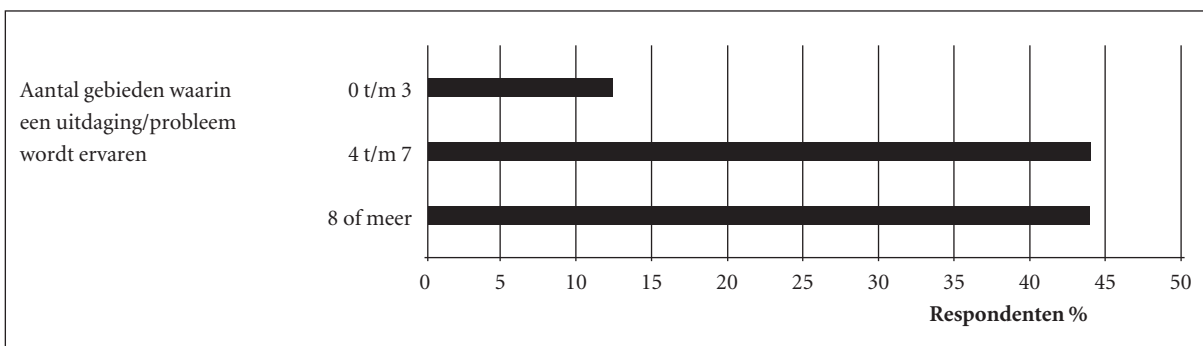
meest herkenbare problemen. Zoals uit figuur 1 hieronder valt op te maken, zijn de problemen die het meest frequent voorkomen degene die de samenwerking met het bestuur betreffen. Maar liefst 82 procent van de respondenten geeft aan een probleem te hebben ervaren op het gebied van ‘doorvragen’ bij het bestuur. Tevens geeft 67 procent aan dat te hebben ervaren op het gebied van omgang en samenwerking met het bestuur.

### Bijna zes problemen per commissaris

In totaal geeft 88 procent van de 34 respondenten aan op vier of meer gebieden een probleem te hebben ervaren. Hiervan heeft weer de helft meer dan zeven van deze ervaringen. Van de respondenten heeft twaalf procent slechts op nul tot drie gebieden een probleem ervaren. De gemiddelde respondent heeft op 5,9 gebieden een probleem ervaren. Het aantal ervaren problemen lijkt noch afhankelijk te zijn van het aantal toezichthou-

Figuur 1: Heeft u wel eens een probleem ervaren op het gebied van... ?, n=34





Figuur 2: Aantal 'probleemgebieden' per respondent, n=34

dende posities dat een respondent heeft, noch van de jaren ervaring die hij of zij heeft.

### Belang 'probleemgebieden'

De tabel 3 is het resultaat van de vraag: 'Hoe belangrijk denkt u dat een probleem in één van de volgende gebieden is voor het functioneren van een goede raad?'. Op een schaal van één tot vijf, waar 1 staat voor totaal onbelangrijk en 5 voor zeer belangrijk, kon men een waardeoordeel vellen over de verschillende gebieden.

In zijn algemeenheid kan worden geconcludeerd dat alle gebieden belangrijk worden geacht voor het voordoen van een probleem – alle scores zijn hoger dan 3.5. Opvallend is dat de op een na hoogst beoordeelde categorie ook degene is waarin het meest frequent problemen voorvallen, namelijk bij doorvragen bij het bestuur. Nog hoger beoordeeld (gemiddeld een 4.8) is de categorie 'integriteit'. Als laagste beoordeeld zijn problemen op het gebied van statuten en reglementen; desondanks lijken ook problemen daar nog steeds belangrijk te worden gevonden, met gemiddeld een score van 3.6.

### Analyse: confrontatie uitkomsten

Door middel van een kruistabelanalyse kan een indeling worden gemaakt van de verschillende probleemgebieden. 'Belangrijk' hebben wij geclassificeerd als boven het gemiddelde<sup>3</sup>, dus alle gebieden met een score hoger dan 4.1.

	Gemiddelde	Std. Dev.
Integriteit	4.8	0.469
'Doorvragen' bij bestuur	4.6	0.530
Informatievoorziening	4.4	0.586
Omgang en samenwerking bestuur	4.3	0.609
Bereidheid tot verantwoording	4.3	0.784
Rol onduidelijkheid tussen raad en bestuur	4.2	1.000
Rol van de voorzitter	4.2	0.659
Integrale benadering	4.1	0.726
Verhouding distantie/betrokkenheid	4.0	0.589
Leden van de raad zelf	4.0	0.697
Adviserende functie raad richting bestuur	3.9	0.600
Inhoudelijke verdieping	3.9	0.565
Dynamiek binnen raad	3.9	0.726
Verloop en effectiviteit vergaderingen	3.9	0.566
Werkgevende functie raad richting bestuur	3.9	0.751
Stakeholderoriëntatie	3.8	0.616
Statuten en reglementen	3.6	0.880
Gemiddelde: totaal	4.1	0.668

Tabel 3: Gemiddeld belang per gebied, n=41, schaal 1 tot 5



		Belangrijk	
		+	-
Frequentie probleem	+	<b>Kwadrant I</b> • hoge prioriteit • directe maatregelen	<b>Kwadrant III</b> • maatregelen wanneer agenda het toelaat
	-	<b>Kwadrant II</b> • preventieve maatregelen	<b>Kwadrant IV</b> • lage prioriteit

Tabel 5: Kruistabel 'kwadranten'

lute duidelijkheid te verschaffen op sommige onderwerpen. Zoals een respondent opmerkte: 'Een bestuurder die optimale vrijheid wil hebben, is geneigd in vaagheden en beloftes te vervallen'. De oplossing lijkt dan, zoals een respondent opmerkte, 'doorvragen, doorvragen en nog eens doorzagen'. Als er vanuit het bestuur dan echter niet meer duidelijkheid komt, geven enkele respondenten aan dat zij het (te makkelijk) opgeven.

Een respondent verwoordt zijn mening hierover als volgt: '[het is] een uitgemaakte zaak dat de bestuurder de vragen volledig dient te beantwoorden; of hij van mening is dat de vragen relevant zijn of niet, doet niet ter zake. In een [dergelijk] geval is de bestuurder gedwongen om antwoord te geven'. Uit de resultaten blijkt dat dit bij vier op de vijf commissarissen als problematisch wordt ervaren.

*Omgang en samenwerking met het bestuur* is tevens een gebied dat zeer hoog scoort onder de respondenten, met maar liefst 67 procent van hen die hier wel eens een probleem in heeft ervaren. Het wordt ook hoog beoordeeld qua belang met een 4.3. Het blijkt echter dat vele van de aangegeven problemen op dit gebied zijn te herleiden tot problemen betreffende de *informatievoorziening*, wat tevens ook een hoog scorend gebied is met 47 procent en een belang van 4.4. Toelichtingen van respondenten zijn bijvoorbeeld: 'Informatievoorziening is soms niet gestoeld op de behoefte van de RvT-leden', 'Er werd een

tsunami aan data geproduceerd' en: 'Het bestuur neemt niet altijd een actieve rol in om informatie te brengen.'

Er worden echter ook problemen besproken betreffende bezoldiging en andere arbeidsvoorwaarden. Hier ligt dan ook een overlap tussen *omgang en samenwerking met het bestuur en de werkgeversfunctie* (44 procent). In beide komen bijvoorbeeld ook problemen aan bod op het gebied van bestuurders aanstellen of juist ontslaan. De *werkgeversfunctie* valt echter in kwadrant III omdat de belangrijkheidsgraad onder het gemiddelde valt met 3.8.

Het laatste gebied wat in kwadrant I valt is *rolverwarring*. 47 procent van de respondenten heeft daar wel eens een probleem in ervaren, en het belang van een dergelijk probleem is met 4.2 relatief groot. Wat interessant is, is dat ervaringen binnen dit gebied zeer verschillend zijn. Een respondent noemt bijvoorbeeld het feit dat de raad van commissarissen op de stoel van het bestuur gaat zitten (wat dus als onwenselijk wordt ervaren). Een andere noemt juist een bestuurder die soms denkt 'dat hij het alleen voor het zeggen heeft'. Enkelens benoemen ook de complicaties omtrent rolonduidelijkheid naar aanleiding van een fusie of een structuurwijziging. Er lijkt wel consensus te zijn dat rolverwarring overkomen kan worden door het te bespreken met het bestuur en duidelijke afspraken te maken.

**De interviews met topcommissarissen leverden de volgende reacties op deze onderzoeksuitkomsten:**

- ★ Over doorvragen: 'Het gaat om de juiste man op de juiste plaats, het goed functioneren van toezichthouders is persoonsgebonden. Verstandige en scherpe mensen zijn nodig. Dus: tijd investeren in je taken en de nominatiecommissies moet de juiste mensen aanstellen.'
- ★ En: 'Zelfevaluaties en dynamiek binnen de RvC (waar diversiteit ook van belang is) verdienen aandacht.'
- ★ Over informatievoorziening: 'Kennissniveau van commissarissen is vaak gebrekkig en dus is er altijd informatieachterstand op het bestuur.'
- ★ Over omgang en samenwerking met het bestuur: 'Codes zouden niet eens nodig moeten zijn als iedereen zich een beetje normaal gedraagt.'
- ★ Over rolverwarring: 'Two-tier board is beter dan one-tier, maar creëert in nood slechte situaties.'
- ★ Over vergaderingen: 'Ruimte voor discussie is beter dan op tijd klaar zijn.'
- ★ Over de bereidheid tot verantwoording: 'Het is moeilijk om te zeggen: "Het spijt me, ik heb het verkeerd gezien".'

## Conclusies, reflectie en discussie

Naar aanleiding van dit onderzoek kunnen er enkele zaken worden geconcludeerd. Allereerst kan er gezegd worden dat commissarissen op een groot aantal gebieden, gemiddeld bijna zes, wel eens een probleem hebben ervaren. Gezien het feit dat er buiten de zeventien voorgelegde probleemgebieden ook nog mogelijke andere probleemgebieden zijn, zou dit aantal in de praktijk hoger uit kunnen vallen. Echter, enkele van de gekozen probleemgebieden toonden ook overlap met elkaar, waardoor het werkelijke aantal problemen, anders dan probleemgebieden, juist soms lager uitvalt.

Van de zeventien voorgelegde probleemgebieden waren er negen waarop meer dan veertig procent van de respondenten aangaf een probleem te hebben ervaren. Meest opvallende zijn het 'doorvragen' bij het bestuur en

omgang en samenwerking met het bestuur. Samen met informatievoorziening, rolverwarring en de werkgeversfunctie – die ook het hoogst uitkomen qua score op belangrijkheid – laten deze resultaten zien dat de grootste problemen bestaan in contacten en samenwerking met het bestuur.

Andere probleemgebieden werden ofwel minder (dan gemiddeld) belangrijk gevonden – namelijk vergaderingen, leden van de raad van commissarissen zelf, inhoudelijke verdieping, verhouding distantie vs. betrokkenheid – ofwel minder vaak ervaren als problematisch.

Ten slotte zijn enige reflecties op dit onderzoek op hun plaats. Allereerst dient er rekening mee te worden gehouden dat dit een kleinschalig onderzoek is met 41 respondenten, van wie er 34 ook momenteel een of meerdere commissariaten hebben. Het zou waarde aan de uitkomsten toevoegen om dit onderwerp ook op grotere schaal te onderzoeken. Hetzelfde geldt voor de nationaliteit van de respondenten. Dit onderzoek betreft slechts commissarissen in Nederland; het zou uiteraard kunnen dat commissarissen, of 'niet-uitvoerende bestuurders', in andere landen ook andere problemen tegenkomen. Ook zou een vergelijking tussen respondenten uit de profit- en non-profitsector, met of zonder bestuurlijke achtergrond of op basis van leeftijd of geslacht interessant kunnen zijn.

Ten tweede is uit de resultaten gebleken dat enkele van de probleemgebieden kunnen overlappen bij de interpretatie door de respondenten. Voor later onderzoek is het een optie om enkele van deze gebieden, specifiek diegene die te maken hebben met het bestuur, samen te trekken. Het nadeel daarvan is weer dat het abstractieniveau van de vraag omhoog gaat en het is twijfelachtig of dit ten goede komt aan de concreetheid van de inzichten die de onderzoeker uit de antwoorden van de respondenten kan halen.

Wat ook belangrijk is om op te merken, is dat er weinig informatie beschikbaar is wat betreft het 'waarom' van de problemen. Ook al zijn de resultaten helder over welke probleemgebieden het meest voorkomen bij commissarissen, het wordt niet geheel duidelijk uit de toelichtingen waarom juist deze toezichtgebieden als problematisch worden ervaren. Een meer diepgaand, kwalitatief onderzoek zou tot aanvullende informatie of nuancering kunnen leiden.

### Commentaar van vijf topcommissarissen

De uitkomsten van dit onderzoek zijn voorgelegd aan vijf ervaren commissarissen. Vier van de vijf geïnterviewden herkennen de uitslag van het onderzoek, wat betreft doorvragen en omgang en samenwerking met het bestuur, niet zozeer bij hun eigen RvC's. Een van hen geeft aan dat bij een grotere onderneming de vragen vaak meer standaard worden, afhankelijk van hoeveel tijd je erin blijft stoppen. De rol van de commissaris ziet hij sowieso als beperkt op dit gebied, omdat deze feitelijk altijd een informatieachterstand heeft ten opzichte van het bestuur. Volgens een andere geïnterviewde zijn de problemen uit het eerste kwadrant niet de grootste en als daar wel problemen liggen, komen die voort uit de omgang met het bestuur en persoonsgebonden karakteristieken (bijvoorbeeld openheid). Een ander geeft aan zelf geen voorbeelden te kennen waar het niet goed zit tussen het bestuur en de RvC. Nog een geïnterviewde zegt aan zo'n situatie snel een einde te maken als het zou voorkomen.

Tot slot: bespreken van de uitkomsten van dit onderzoek in de praktijk, in de bestuurskamers, kan helpen de uitkomsten verder te nuanceren, maar ook de samenwerking tussen bestuurders en commissarissen daadwerkelijk te verbeteren.

### Noten

1. Er is aan 143 alumni het verzoek gedaan de vragenlijst, bestaande uit open en gesloten vragen, in te vullen. De alumni zijn afkomstig uit diverse sectoren en bedrijven. Voor het invullen werd één week de tijd gegeven. Met 41 respondenten is de respons dus 29 procent. Zeven personen konden alleen de algemene vragen invullen, omdat zij op het moment van het onderzoek geen toezichthoudende functie bekleedden.
2. Wij danken Peter Elverding, Rob van den Bergh, Tineke Bahlmann, Rob Pieterse en Kees Storm, allen docent bij Governance University, voor hun tijd voor en input bij/aan dit onderzoek.
3. We hadden ook de keuze kunnen maken de mediaan te nemen in plaats van het gemiddelde. De mediaan heeft een absoluut karakter.

Wij vinden een relatieve keuze beter passen bij de toegepaste Likertschaal.

### Literatuur

- ★ Bezemer, P.-J., Peij, S. C., Maassen, G. F., & Van Halder, H. (2010). The Changing Role of the Supervisory Board Chairman: The Case of the Netherlands (1997-2007). *Journal of Management and Governance*.
- ★ De Bos, A., en M. Lückerath Rovers (2010). Nationaal Commissarissen Onderzoek 2010. Erasmus Instituut Toezicht & Compliance.
- ★ Covey, S., Merrill, A. R., & Merrill, R. R. (1994). *First Things First*. New York: Simon & Schuster.
- ★ Monitoring Commissie Corporate Governance Code . (2008). De Nederlandse Corporate Governance Code: Beginselen van Deugdelijk Ondernemingsbestuur en Best Practice Bepalingen.
- ★ Peij, S. (2010). 'One-Tier' Versus een Mogelijke Rijnlandse Variant. *Goed Bestuur: Tijdschrift Over Governance*, 48-54.
- ★ Peij, S., Koelewijn, J., Munsters, R., Manen, J. v., Abam, R., Reumkens, H., et al. (2008). *Handboek Corporate Governance*. Deventer: Kluwer.

### Over de auteurs

Dr. Stefan Peij is directeur Governance University en lector bij Inholland. Julia Nowee deed in 2010 haar afstudeerstage voor de Universiteit van Utrecht bij Governance University. Wij danken mr. Inge Brakman, docent bij Governance University en meervoudig bestuurder en toezichthouder, voor haar medewerking aan dit artikel.

