

EEN BETERE BOARD BEGINT BIJ UZELF

De rvc hapert als het gaat om kritisch doorvragen en het vergaren van informatie. Om tot betere resultaten te komen, is een gedragsverandering gewenst. Deze *best behavioural practices* helpen.

**Cultuur en gedrag
veranderen is lastig,
maar belonend**



In een eerdere analyse in *Management Scope* toonde Governance University al aan dat de belangrijkste problemen van de rvc niet liggen op het vlak van integriteit, externe verantwoording, de stakeholder-oriëntatie of de formele regels (zoals statuten en reglementen), maar op het terrein van doorvragen bij het bestuur, een goede omgang en samenwerking met het bestuur en de informatievoorziening. Deze uitkomsten lieten zien dat commissarissen de 'zachte' kant van het toezichthouden lastiger vinden dan de 'harde' kant. Deze uitkomsten hebben wij uitgediept in een vervolgonderzoek onder honderdtwintig commissarissen, genaamd *How Two Tier Boards Can Be More Effective*, waarbij we dieper in zijn gegaan op de gedragskant binnen de rvc. Uit dat vervolgonderzoek blijken drie

aspecten van de gedragkant doorslaggevend voor een goede samenwerking tussen rvc en rvb. Deze hebben wij vertaald in *best behavioural practices*, als handvat voor de commissaris in de praktijk.

HALVE WAARHEDEN

Ten eerste dient de rvc de rvb te inspireren en uit te dagen door het stellen van kritische vragen tijdens en voor of na vergaderingen. De mogelijkheid voor het stellen van kritische vragen gaat regelmatig hand in hand met de cultuur in de board. Een respondent stelt het als volgt: 'Soms wordt het niet op prijs gesteld dat men zaken aan de kaak stelt. Later kom je erachter dat men soms de halve waarheid of een verdraaide waarheid heeft verteld.' De relevantie van kunnen doorvragen wordt door vele respondenten onderstreept. Een kritische respondent: 'Doorvragen is zeer belangrijk. De grote ongelukken die gebeuren zijn veelal toe te schrijven aan de lakse houding van toezichthouders...'

KOU WEGNEMEN

Cultuur en gedrag veranderen is lastig, maar belonend. Zo geeft een respondent aan: 'Toen we als rvt ook zonder be-

stuurder gingen vergaderen, werd dat als bedreigend ervaren. Door open te zijn in de onderwerpen die besproken worden (niet over de inhoud), werd de kou weggenomen – zeker toen bleek dat de besprekingen een positieve invloed hadden op de behandeling van de betreffende onderwerpen in de raad met de bestuurder. Soms geeft de bestuurder nu punten ter bespreking/overdenking in de besloten vergaderingen mee.'

Handvat 1. Wat zijn de best behavioural practices rondom het kritisch vragen stellen?

- Creëer ruimte op de agenda voor verdieping in specifieke thema's, bijvoorbeeld één thema per vergadering, waar meer tijd voor wordt genomen
- Vergader structureel in én buiten aanwezigheid van het bestuur. Een voorvergadering kan dienen om inhoudelijk door te spreken, en een navergadering om na te praten over het proces
- Goede voorbereiding van en afstemming voorafgaand aan vergaderingen is het halve werk en helpt om met één stem te spreken vanuit de rvc
- Gebruik een andere manier van vragen stellen: open, zonder dreiging en oordeel





Gebruik een andere manier van vragen stellen: open, zonder dreiging en oordeel

Ten tweede dient de rvc, samen met de rvb, de juiste set aan informatie samen te stellen. 'Informatievoorziening is de kern van de relatie tussen bestuur en rvc', zo stelt een respondent. Het belang en de verantwoordelijkheden binnen de informatievoorziening naar de rvc toe zijn regelmatig een twistpunt, zo blijkt. Het is vaak een lastige kwestie, omdat de meningen verschillen en behoeftes uiteenlopen; de één wil zoveel mogelijk, de ander alleen de kern. Een commissaris schrijft: 'Een scherpere focus en afweging wanneer informatie relevant is; en dan ook koppelen aan agendering in de rvc.'

Maar waar haalt de rvc de informatie vandaan? Bijna de helft van de respondenten is van mening dat de rvc zelf de organisatie in zou moeten gaan om informatie te verzamelen, tegenover ruim veertig procent die het daarmee enigszins of geheel oneens is. Een punt van discussie dus. Het belang van de organisatie in gaan wordt duidelijk benadrukt: 'Het gaat ook om de informatie die je niet krijgt, je weet niet wat je niet weet, daarin speelt vertrouwen een belangrijke rol.' En: 'Door te luisteren wat er speelt bij klanten, ontstaat er bij mij een ander beeld dan wanneer ik luister naar het bestuur. Het lijkt soms wel een ander bedrijf!'

Dat relateert aan cultuur en gedrag, omdat commissarissen vaak een rvc binnenkomen en de bestaande gewoonten meestal gewoon overnemen. Ook qua informatievoorziening. Terwijl juist een nieuwe commissaris kritisch en onafhankelijk kan kijken naar de inhoud, hoeveelheid en het aggregatieniveau van de informatie. Het veranderen van de wijze van informatiegaring vraagt om openheid en flexibiliteit en is daarom een intens proces tussen rvc en rvb. Het vraagt om een toezichtvisie vanuit de rvc, die wordt vertaald in een toetsingskader en informatieplan. Deze visie en dit kader komen in samenwerking met de rvb tot stand.

Handvat 2. Wat zijn de best behavioural practices rondom de informatievoorziening aan de rvc?

- Focus op de – vanuit de toezichtvisie – relevante en compacte informatie.
- De voorzitter speelt een belangrijke rol als voortdurende informatiebrug tussen rvb en rvc, in en buiten vergaderingen.
- Vertaal dit in duidelijke informatieprotocollen, formats, planning en kalender, zodat voor iedereen duidelijk is wat wanneer kan worden verwacht en eenieder daarop aanspreekbaar is.

- Werk in dit proces vanuit de rvc samen met de rvb, maar houd de *lead* vanuit de eigen toezichtvisie.

Ten derde gaat de aandacht steeds meer uit naar de wijze van (non-) verbale communicatie tussen de rvc en rvb. Een respondent zegt dat het zoeken is naar 'balans tussen de formele rol en een goede onderlinge relatie.'

Handvat 3. Wat zijn de best behavioural practices rondom de wijze van communicatie?

- Transparant, open en eerlijk zijn en elkaar aanspreken op deze aspecten. Bijvoorbeeld in zelfevaluaties. De voorzitter speelt hierin een belangrijke rol.
- Duidelijk zijn in elkaars verwachtingen en verschillen met respect behandelen.
- Gezamenlijke activiteiten ondernemen met de rvc en rvb buiten vergaderingen om, zodat achtergronden en denkwijzen duidelijker worden, waarbij zakelijke afstand tussen alle betrokkenen blijft bestaan.

Concluderend: er is in toenemende mate aandacht voor cultuur en gedrag in de boardroom. Terecht, want de uitdagingen voor commissarissen en bestuurders zitten ook vooral op dat terrein, zo blijkt uit ons onderzoek. Door te focussen op een eigen toezichtvisie – waarbij rekening wordt gehouden met hiervoor genoemde best behavioural practices – en door in de vertaling van die visie naar de werkpraktijk samen te werken met het bestuur, kunnen wederzijdse verwachtingen goed worden gemanaged, kan men elkaars achtergronden en denkwijzen beter leren kennen en kan men uiteindelijk effectiever worden als commissaris en bestuurder.

TEKST STEFAN PEIJ

Directeur van Governance University Advisory en partner bij EY.