

ONDERZOEK

Wetenschapper, ondernemer en adviseur Stefan Peij deed een onderzoek onder 120 toezichthouders naar de problemen die zij ervaren in de wisselwerking met het bestuur. Tijdens een congres in Doorn, georganiseerd door NKCC, Grant Thornton en Governance University, discussieerde hij met even zoveel toezichthouders over de uitkomsten. “Vergaderen is toch iets anders dan een echt gesprek voeren.”



CV STEFAN PEIJ

Stefan Peij, oprichter van Governance University, is een internationaal ervaren deskundige op het terrein van corporate governance in de rollen van adviseur, commissaris en bestuurder. Hij adviseerde meer dan honderd raden van commissarissen en -toezicht en heeft tientallen zelfevaluaties begeleid. Stefan publiceerde naast vele artikelen het *Handboek Corporate Governance*, waarop hij in 2005 promoveerde.

CONTACT: Stefan Peij is Group Member van de LinkedIn Group 'De Commissaris' en kan reageren op uw posts.

WEG MET DE MUUR TUSSEN U EN UW BESTUUR

Peij: “Ik houd mij al de nodige jaren bezig met de gedragskant van de raad van commissarissen. Het is fair om te zeggen dat het gedrag zich in de praktijk minder snel ontwikkelt dan vanuit een oogpunt van goed bestuur wenselijk zou zijn. In die zin zijn de praktijk en de wereld van het toezicht conservatief. Maar waar wél verandering is waar te nemen, is dat commissarissen zich in toenemende mate bewust worden van de rol van psychologie bij governance. Dus niet zozeer denken en handelen vanuit regels of checklists maar veeleer vanuit de vraag: hebben wij echt contact? De meeste mensen die werken in professionele organisaties herkennen wel dat machts spelletjes, oordelen en (al dan niet verborgen) agenda's nooit ver weg zijn. Deze staan goede samenwerking tussen bestuur en toezichthouders soms in de weg. Als commissarissen en bestuurders leren waar het echt op aankomt in hun onderlinge communicatie, dan zal hun interactie veel productiever kunnen zijn dan tot op heden nog vaak het geval is.”

WAT IS DE AANLEIDING VOOR EN OPZET VAN HET ONDERZOEK GEWEEST?

Peij: “Vanuit Governance University begeleiden wij vrijwel wekelijks zelfevaluaties van raden van commissarissen en toezicht.

Wij zagen daar een patroon van veelvoorkomende problemen en hebben vervolgens 120 toezichthouders intensief ondervraagd naar hun ervaringen met en meningen over de wisselwerking tussen raad van commissarissen en bestuur. Dit waren toezichthouders bij een gevarieerde groep organisaties: commercieel (beursgenoteerd en MKB), non profit en coöperaties. In de eerste plaats is daarbij gebleken dat waar commissarissen problemen ervaren, die problemen zich overwegend voordoen in de verhouding met het bestuur, niet zozeer in de onderlinge verhouding binnen hun eigen raad. Er is dus sprake van een denkbeeldige ‘muur’ tussen toezicht en bestuur. In ons enthousiasme zijn we wel, moet ik toegeven, enigszins doorgeschoten: het invullen van de enquête kostte zeker 30 minuten. Dat is veel gevraagd van mensen die het druk hebben, maar maakt wel dat de resultaten waardevol zijn.”

EN WAT ZIJN DE UITKOMSTEN?

Peij: “De problemen die worden ervaren als het meest prangend hebben

DOORVRAGEN
WORDT NOG
STEEDS ALS
GROOTSTE
PROBLEEM GEZIEN

achtereenvolgens betrekking op
(1) de kunst van het doorvragen,
(2) de informatievoorziening,
(3) de samenwerking c.q. omgang tussen beide lichamen en (4) rolverwarring. Laat ik op ieder van deze punten kort ingaan.

Ten eerste wordt doorvragen

bij de raad van bestuur als het grootste probleem van de toezichthouder ervaren.

Dat bleek twee jaar geleden ook uit ons onderzoek en is dus is niet helemaal nieuw, maar het feit dat dit probleem zo taai blijkt – dus ook volgens de toezichthouders zelf – noodzaakt ons het serieus te nemen en beter over mogelijke oplossingen na te denken dan alleen vast te stellen dat het een probleem is. Men is vaak bang om – in goed Nederlands – versleten te worden voor een zeurpiet, als men te lang ergens bij stil blijft staan. Of er is te weinig tijd om het onderwerp echt uit te diepen. En daarbij vonden we ook als dwarsverband dat hoe groter de onderneming is, des te minder er wordt doorgevraagd.

Ten tweede blijkt op het stuk van de informatievoorziening dat veel raden van commissarissen eigenlijk niet uit hun vergaderzaal komen. Zij doen het met wat hun wordt aangereikt. Ik ken zelf een commissaris die (nota bene!) bij een beursfonds te horen kreeg dat het niet de bedoeling was dat hij eens een kennismakingsronde zou doen langs een aantal dochterondernemingen. Die is toen opgestapt. Een andere beruchte hindernis is te veel informatie of te veel detail. Je kunt uiteindelijk iedere goedbedoelende commissaris bedelven onder informatie dat hij het zicht op het bos door de bomen verliest.

Ten derde zeggen de respondenten ten aanzien van de samenwerking tussen bestuur en commissarissen dat hoe groter de raad is, hoe minder de individuele leden zich doen gelden. Er bestaat volgens hen een omgekeerd evenredig verband tussen de omvang van de raad en de expressie van de leden. Je ziet, wat je kunt noemen, te weinig een ‘journalistieke’ aanpak, dus een kritische en onafhankelijke opstelling. Tegelijkertijd wordt de raad van bestuur verweten dat hij zich te weinig kwetsbaar opstelt jegens de raad van commissarissen.

En ten slotte hebben wij gevraagd naar het voorkomen van rolverwarring, maar dat bleek in de praktijk wel mee te vallen. Ik heb het dan over toezichthouders die, zo al niet ►

TOP 3 OORZAKEN PROBLEEM 'DOORVRAGEN'



Doorvragen wordt gezien als doorzeuren



Tijdgebrek



Een grotere raad vraagt minder door

(Enigszins) eens Geen mening (Enigszins) oneens

TOP 3 OORZAKEN PROBLEEM 'SAMENWERKING MET DE RVB'



Hoe groter de rvc, hoe minder expressie



De rvc stelt zich onvoldoende kwetsbaar/open op



Leden van de rvc zijn conflictmijdend

(Enigszins) eens Geen mening (Enigszins) oneens

PROBLEEM	OPLOSSING
Doelvragen bij de rvb is lastig	• Zorg voor ruimte bij voorbereiding en in de agenda • Deels zonder raad van bestuur vergaderen • Manier van vragen stellen, vermijd oordelen en <i>leading questions</i>
Informatievoorziening	• Zorg voor een informatieprotocol en –kalender: - Wat willen we weten? - Wat kan de raad van bestuur ons bieden? - Wat levert dat op?
Samenwerking/omgang	• Belang goede voorzitter is niet te onderschatten
Raad van commissarissen - raad van bestuur	• Elkaars drijfveren kennen • Meer tijd besteden aan activiteiten buiten de vergadering om: off sites, sociaal enz.
Rolverwarring	• Goede werkafspraken maken over verantwoordelijkheid en hierop reflecteren • Streng en duidelijk zijn voor wie de grens overschrijdt

op de stoel, dan toch in elk geval erg graag op de leuning van de bestuurder willen zitten. Dat is meestal terug te voeren op de persoonlijkheid van de betrokken commissaris. Hij is uit op macht, denkt 'ik zie het toch beter' of doet dat gewoon met de beste intenties."

FASTSTELLEN WAAR DE PROBLEMEN WORDEN GEPERCIPIEERD IS ÉÉN, BELANGRIJKER IS NATUURLIJK DE VRAAG: WAT IS DE OPLOSSING?

Peij: "Misschien is het allesoverkoepelende antwoord op deze vraag wel: bewustzijn. Bewustzijn helpt actie te ondernemen in het leren kennen van elkaars drijfveren, het aanstellen van een goede procesman of -vrouw als voorzitter en het organiseren van voldoende spreektijd zodat vergaderingen meer een gesprek worden. Ik ken een Australisch onderzoek naar governance in de gezondheidszorg waarbij de kwaliteit van de besluitvorming tussen twee ziekenhuizen werd vergeleken. Bij het ene ziekenhuis vonden de vergaderingen plaats op een dinsdagavond, bij het andere op een zaterdag. Bijzonder was (iets wat ik ook graag eens in Nederland zou doen!) dat men erin had toegestemd dat de vergaderingen met camera's werden opgenomen. Nadat men zich er overheen had gezet dat een weekend-

dag moest worden opgeofferd, bleek daarbij dat de zaterdagvergaderingen veel beter waren dan de dinsdagavondvergaderingen, gewoon omdat er in het eerste geval veel meer tijd was om de agendapunten een afgewogen behandeling te geven. Je kunt zeggen dat dat misschien voor de hand ligt, maar ik zeg dan: organiseer net als de raad in dit voorbeeld voldoende tijd. En zo is het met de meeste oplossingen. In die zin verast een andere uitkomst van het onderzoek evenmin, namelijk dat hoe vaker de raad van commissarissen bij elkaar komt, des te minder groot de besproken onderwerpen als probleem worden ervaren."

TEN SLOTTE: DENKT U DAT NU HET WETTELIJK KADER ER (BIJNA) IS, DE ONE TIER BOARD OPLOSSINGEN BIEDT VOOR DE ERVAREN PROBLEMEN?

Peij: "Nee, ik denk niet dat een andere structuur het antwoord kan zijn op dit soort problemen, die zich altijd

en overal kunnen voordoen. Ik verwacht veel meer van bewustzijn, goede feedback op persoonsniveau en investeren in echte communicatie. Dat is misschien voor sommige commissarissen nog ver van hun bed of spannend, maar voor mij lijkt het geen twijfel dat in de nabije toekomst het accent nog veel meer zal komen te liggen op gezamenlijk belang dan op macht." ■

HOE VAKER DE RVC BIJEEN KOMT, HOE MINDER PROBLEMEN MEN ERVAART