

Uit het dit voorjaar uitgevoerde (vervolg)onderzoek naar problemen in de raad van commissarissen, genaamd 'Weg met de muur tussen u en uw bestuur', blijkt opnieuw dat de belangrijkste problemen niet binnen de RvC, maar tussen RvC en bestuur bestaan. Uit het onderzoek blijkt voorts dat commissarissen niet verwachten dat de one-tier board, die per 1 januari gemakkelijker kan worden ingevoerd, voor de gevonden problemen een oplossing zal zijn.

# ONE-TIER BOARD IS GEEN PANACEE

## BELANGRIJKSTE PROBLEMEN VAN RVC LIGGEN TUSSEN RVC EN BESTUUR

Stefan Peij en Laura de Kruijs

**A**nno 2012 voelt de RvC<sup>2</sup> de invloed van internationalisering, meer wet- en regelgeving, de recessie, verscherpt extern toezicht en kritiek van onder meer media en stakeholders, aangemoedigd door de steeds vaker openlijk besproken schandalen (Peij, Bezemer, & Maassen, 2012). Daarnaast dient zich nadrukkelijk het one-tier board model als alternatief voor het in Nederland bekende two-tier model aan (Peij, 2010, p. 38). Deze ontwikkelingen maken de rol van de commissaris meer complex en uitdagend. Hoe kan de RvC in deze omstandigheden voldoende effectief worden of blijven? In de visie van de onderzoekers door inzicht te krijgen in de problemen die de RvC ervaart en in de oorzaken en mogelijke oplossingen die daarbij horen.

### Welke problemen ervaren commissarissen?

Het eerste inzicht van de belangrijkste probleemgebieden van de RvC dateert uit 2010, toen Governance University een onderzoek deed naar problemen in de RvC (Peij en Nowee, 2011). Uit dat onderzoek kwamen 17 probleemgebieden als het meest belangrijk en frequent naar voren, waarvan de respondenten een gemiddelde van bijna zes probleemgebieden binnen hun RvC ervoeren. Vier probleemgebieden werden door de deelnemers aan het onderzoek destijds als meest belangrijk en meest frequent aangeduid. Deze vier probleemgebieden, gedefinieerd in tabel 1, vormden door hun hoge prioriteit het uitgangspunt van het vervolgonderzoek dat is uitgevoerd in het voorjaar van 2012.

Probleemgebied	Definitie
1. Doorvragen bij de RvB	Problemen gerelateerd aan de mogelijkheden de RvB (leden) uit te dagen door het stellen van kritische vragen tijdens, voor en na vergaderingen; kwesties gerelateerd aan de vraag van wel of niet doorvragen, met name wanneer antwoorden van RvB incompleet of onvoldoende naar tevredenheid zijn.
2. Informatievoorziening	Problemen gerelateerd aan de kwaliteit en/of kwantiteit van (schriftelijke en mondelinge) informatie zoals verstrekt door de RvB.
3. Samenwerking en omgang met de RvB	Problemen gerelateerd aan het gedrag en (non-) verbale communicatie tussen de RvC en RvB; interpersoonlijke conflicten en botsingen tussen beide boards.
4. Rolverwarring	Problemen gerelateerd aan onduidelijkheden met betrekking tot rollen, taken en verantwoordelijkheden van de RvC en de RvB (met name wanneer commissarissen intensiever betrokken worden bij de dagelijkse bedrijfsvoering).

Tabel 1. Definities van de vier probleemgebieden

Het vervolgonderzoek bevestigt de eerste drie van deze vier probleemgebieden als het meest belangrijk en frequent. Voor de vierde, rolverwarring, werd minder bewijs gevonden dan in het eerste onderzoek. Hierna bespreken wij dan ook met name de eerste drie probleemgebieden.

### Opzet van het onderzoek

De oorzaken van en mogelijke oplossingen voor de vier probleemgebieden zijn nader onderzocht door middel van een enquête met stellingen en open vragen, welke door 120 (ex-)commissarissen is ingevuld. De respondenten gaven in de enquête zelf per probleemgebied oorzaken en oplossingen aan. Bijna 80% van deze respondenten heeft zelf bestuurlijke ervaring. 75,8% Van de respondenten was man, de overige 24,2% vrouw. 30% van de respondenten heeft één tot en met vier jaar ervaring als toezichthouder, 70% vijf jaar of meer. 48% van de respondenten is toezichthouder in de semi-publieke sector.

De respondenten zijn gezocht via het eigen netwerk, alsmede dat van het NKCC en het NCD. De online enquête, welke ruimte gaf voor zowel meetbare data als kwalitatieve toevoegingen, was opgesteld op basis van

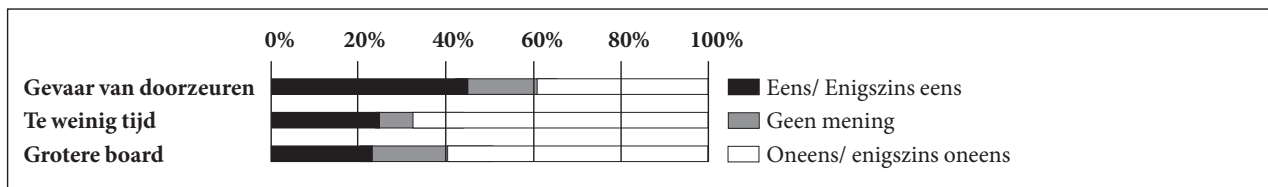
voorafgaande diepte-interviews met commissarissen en een uitgebreid literatuur onderzoek<sup>3</sup>.

### Probleem 1: Doorvragen bij het bestuur

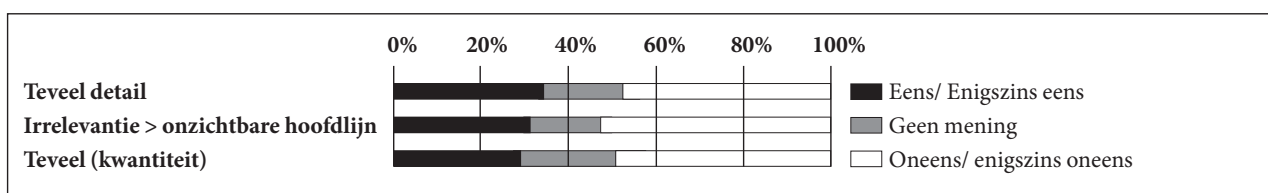
*“Soms, niet vaak, wordt het niet op prijs gesteld dat men zaken aan de kaak stelt. Later kom je er achter dat men soms de halve waarheid [...] heeft verteld”, schrijft een respondent. De relevantie van het kunnen doorvragen wordt door vele respondenten onderstreept: “Doorvragen is zeer belangrijk. De grote ongelukken die gebeuren zijn veelal toe te schrijven aan de lakse houding van toezichthouders.”*

Figuur 1 geeft de top-drie oorzaken weer van problemen met betrekking tot doorvragen bij het bestuur. Figuur 1 laat zien dat de respondenten het gevaar van doorzeuren, onvoldoende tijd en de omvang van de RvC zien als belangrijkste oorzaken voor dit probleem.

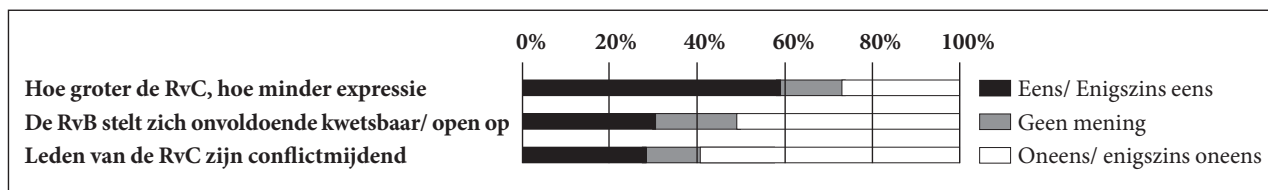
Tevens speelt de rol van de voorzitter een belangrijke rol. Aldus een respondent: *“ik vermoed dat de voorzitter van de RvC graag ‘door’ wil...”* De voorzitter wordt ook genoemd wanneer het gaat om het stimuleren van en



Figuur 1. Meest relevante uitkomsten 'doorvragen'



Figuur 2. Meest relevante uitkomsten 'informatievoorziening'



Figuur 3. Meest relevante uitkomsten 'samenwerking en omgang bestuur' - oorzaken

creëren van ruimte voor doorvragen.

De respondenten zien meer ruimte in de agenda, iedere vergadering starten met een 'voorvergadering' (buiten aanwezigheid van de RvB) en een meer open manier van vragen stellen als de belangrijkste oplossingen.

## Probleem 2: Informatievoorziening

"Informatievoorziening is de kern van de relatie tussen bestuur en RvC...", schreef een deelnemer aan het onderzoek. Figuur 2 laat zien dat de belangrijkste oorzaken van problemen rondom de informatievoorziening de grote mate van gedetailleerdheid, een te grote hoeveelheid en een onduidelijke hoofdlijn zijn.

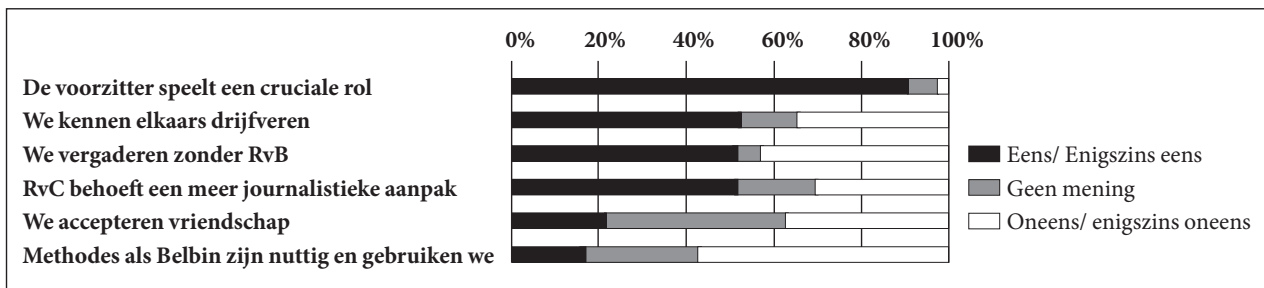
Als oplossing wordt vooral een scherpere focus op relevantie, compactere (financiële) informatie en het opstellen van een informatieprotocol of -kalender genoemd.

## Probleem 3: Samenwerking en omgang met het bestuur

Een "balans tussen de formele rol en een goede onderlinge relatie" wordt door de respondenten als belangrijke succesfactor voor een goede samenwerking tussen commissarissen en bestuurders gezien. Figuur 3 laat zien dat de belangrijkste oorzaken voor problemen op dit gebied de omvang van de RvC en de conflictmijdende en onvoldoende open houding van de RvC zijn.

De oplossingen voor dit probleemgebied staan opgesomd in figuur 4, waarbij duidelijk wordt dat 'the chairperson makes or breaks the board':

Respondenten geven aan dat het van groot belang is "transparant, open en eerlijk [te] zijn en elkaar aan [te] spreken", "Duidelijk [te] zijn in elkaars verwachtingen, en die ook met respect behandelen."



Figuur 4. Meest relevante uitkomsten 'samenwerking en omgang bestuur'- algemene uitspraken

### De one-tier board is geen oplossing

In 2010 bleek al dat de belangrijkste problemen niet binnen de RvC, maar tussen de RvC en RvB bestaan. Dan ligt het voor de hand te kijken naar de one-tier board als oplossing, omdat beide organen dan in één gremium verenigd worden, waardoor belangen minder ver uiteen lopen, zo is de veronderstelling.

Tabel 2 laat echter zien dat deze veronderstelling niet juist is: zowel de meerderheid van respondenten met ervaring in een one-tier board als degenen zonder deze ervaring zien dit model niet als een oplossing voor de geconstateerde problemen.

Aan zowel de cijfers in tabel 2 als de uitspraken van respondenten zonder ervaring in de one-tier board kunnen we zien dat onbekend onbemind maakt: "In het al

Tabel 2. Ervaring met de one-tier board versus dit model als mogelijke oplossing voor problemen

		Heeft u ervaring met het one-tier board model?	
		Ja	Nee
Ziet u het one-tier board model als een mogelijke oplossing voor de vier problemen?	Ja	46,3%	17,1%
	Nee	53,7%	82,9%

gemeen en juist in tijden van crisis is het belangrijk voor een bestuurder, zich tot een orgaan te kunnen wenden wat enigszins op afstand staat van de dagelijkse bestuurlijke beslommeringen". Het valt op dat respondenten zonder ervaring in de one-tier hun keuze beargumenteren met meer algemeen besproken voor-en nadelen zoals een kleinere kenniskloof en het gebrek aan afstand.

Terwijl de commissarissen met ervaring in het one-tier boardmodel in hun uitleg de nadruk leggen op heel andere zaken, zoals: "niet het model is bepalend, maar de gebruikers van het model", en; "De structuur is veel minder belangrijk dan de cultuur". "Mijn ervaring met het one-tier model speelt zich af in een Angelsaksische omgeving. ... Mijn indruk is dat het one-tier model alleen in een internationale context goed tot zijn recht kan komen..."

### Kruisverbanden roepen nieuwe vragen op

De vragenlijst is zowel door mannen als vrouwen ingevuld. Er bleek echter geen relatie te zijn tussen de mate van het ervaren van problemen in de vier gebieden en het geslacht. Ook konden wij geen verband vinden tussen het aantal ervaren problemen en enerzijds de omvang van de RvC waarin respondenten zitting hebben en anderzijds het aantal posities gehouden door de aan het onderzoek deelnemende commissarissen.

Wel bleek dat respondenten met meer dan 15 jaar ervaring als commissaris, meer problemen ervaren (of

kunnen identificeren?) in met name de gebieden informatievoorziening en samenwerking en omgang met de RvB. Respondenten werkzaam in het mkb of een beursgenoteerd bedrijf ervaren *meer* problemen met doorvragen bij het bestuur. Wijst dit op een minder open cultuur of zijn deze commissarissen beter in staat de problemen te identificeren?

Meer dan tien keer per jaar vergaderen staat in relatie tot het ervaren van *minder* problemen met doorvragen, informatievoorziening en de samenwerking en omgang met het bestuur. Mogelijk is er dan meer tijd om door te vragen of voor het opbouwen van een relatie, waardoor doorvragen meer geaccepteerd is.

## Conclusie

Voor elk probleemgebied zijn, op basis van uitgebreid voorafgaand onderzoek, oorzaken en mogelijke oplossingen geïdentificeerd. Op een aantal stellingen liepen de meningen sterk uiteen, en ook over mogelijke oplossingen bestaat geen eenheid onder de respondenten. Patronen in mogelijke oplossingen zijn echter wel zichtbaar: er is behoefte aan meer tijd, meer assertiviteit, een meer open cultuur en er is behoefte aan reflectie op het eigen handelen en 'in gesprek zijn' in plaats van alleen 'vergaderen'.

Het belang van de voorzittersrol kwam bij alle probleemgebieden naar voren. De voorzitter wordt regelmatig gezien als een persoon die veel kan betekenen voor het verbeteren van effectiviteit over de volle breedte van het functioneren van de RvC.

In feite doet het boardmodel er nauwelijks toe en is de effectiviteit binnen de board voornamelijk afhankelijk van de kwaliteit van de mensen in de RvC en dan met name de voorzitter.

Het onderzoek 'Weg met de muur tussen u en uw bestuur' heeft geleid tot een dieper en meer genuanceerd beeld van de in eerder onderzoek geconstateerde problemen in de RvC. Het geeft belangrijke inzichten in oplossingsrichtingen en 'best practices' in de bestuurskamers. Naast die inzichten roept het echter ook weer nieuwe vragen op, die een basis bieden voor toekomstig vervolgonderzoek.

## Noten

1. De wet van 6 juni 2011 tot wijziging van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in verband met de aanpassing van regels over bestuur en toezicht in naamloze en besloten vennootschappen (Stb. 275) wordt naar verwachting per 1-1-2013 van kracht.
2. Wij hanteren het begrip 'RvC' in dit artikel ook voor de RvT.
3. Voor een complete verantwoording hiervan wordt verwezen naar het onderzoeksrapport 'New insights into the effectiveness of supervisory boards', Inholland, May 2012

## Literatuur

- ★ Peij, S.C. (2010). De 'one-tier board': Waarom wel en waarom niet? *Finance & Control*, pp. 38-41.
- ★ Peij, S.C. en Nowee, J. (2011). Doorvragen is voor de raad van commissarissen het lastigst. *Goed bestuur*, 1, pp. 53-59.
- ★ Peij, S. C., Bezemer, P.-J., & Maassen, G. F. (2012). The effectiveness of supervisory boards: an exploratory study of challenges in Dutch boardrooms', *International Journal of Business Governance and Ethics*, Vol. 7, No. 3, 2012, pp. 191-208, Inderscience Enterprises Ltd., UK.

## Over de auteurs

Dr Stefan Peij is directeur Governance University en lector Inholland. Laura de Kruijs studeert Business Administration (specialisatie Strategy & Organisation) aan de Vrije Universiteit Amsterdam

