

Handvatten voor een effectieve boardroom cultuur

Goed gedrag is momenteel de grootste uitdaging van de raad van commissarissen. En niet alleen in de financiële sector. In deze analyse geven wij onze visie op goed gedrag.¹ Wat is goed gedrag en hoe kan het effectiever worden ingezet?

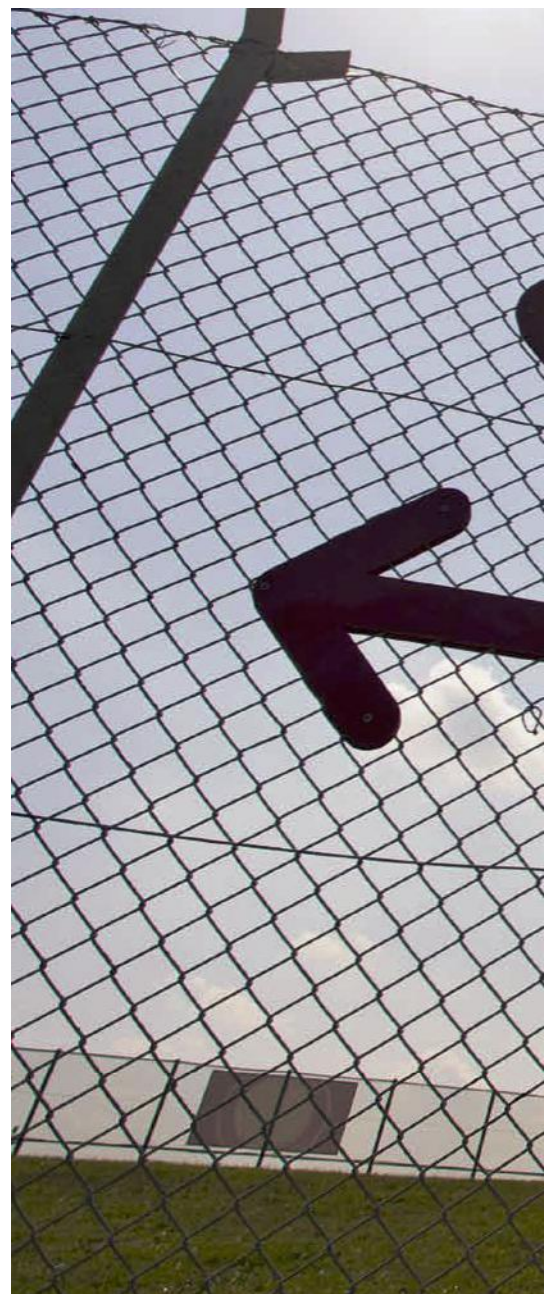


Onderzoek toont aan dat de belangrijkste problemen van de raad van commissarissen niet liggen op het vlak van integriteit, externe verantwoording, stakeholder-oriëntatie of formele regels (zoals statuten en reglementen). De belangrijkste problemen bevinden zich op het terrein van doorvragen bij het bestuur, een goede omgang en samenwerking met het bestuur en de informatievoorziening. Dit impliceert dat commissarissen de 'zachte' kant van het toezichthouden lastiger vinden dan de 'harde' kant. Wij hebben daarom de gedragskant binnen de raad van commissarissen nader onderzocht bij een steekproef van 120 commissarissen.² Uit het onderzoek blijkt dat drie aspecten van de gedragskant doorslaggevend zijn. Deze 'best behavioral practices' kunnen worden gebruikt als handvatten voor de commissaris in de praktijk.

Commissarissen moeten inspireren en uitdagen

Ten eerste moet de raad van commissarissen de raad van bestuur inspireren en uitdagen door het stellen van kritische vragen voor, tijdens en/of na vergaderingen. De mogelijkheid voor het stellen van kritische vragen gaat meestal hand in hand met de cultuur in de board. Een respondent stelt het als volgt: 'Soms wordt het niet op prijs gesteld

als men zaken aan de kaak stelt. Later kom je er achter dat men soms de halve waarheid of een verdraaide waarheid heeft verteld.' De relevantie van kunnen doorvragen wordt door veel respondenten onderstreept. Een kritische respondent zegt hierover: 'Doorvragen is zeer belangrijk. De grote ongelukken die gebeuren zijn vaak toe te schrijven aan de lakse houding van toezichthouders.' Cultuur en gedrag veranderen is lastig, maar lonend. Zo geeft een respondent aan: 'Toen we als raad van toezicht ook zonder bestuurder gingen vergaderen werd dat als bedreigend ervaren. Door open te zijn in de onderwerpen die worden besproken (maar niet over de inhoud) werd de kou weggenomen, zeker toen bleek dat de besprekingen een positieve invloed had-



¹ Dit artikel is een bewerking van het artikel 'Een betere board begint bij uzelf' dat is verschenen in Management Scope (nummer 1 van 2016).
² De titel van het onderzoek was: 'How Two Tier Boards Can Be More Effective'.



den op de behandeling van de betreffende onderwerpen in de raad met de bestuurder. Soms geeft de bestuurder nu punten ter bespreking en overdenking mee in de besloten vergaderingen.'

Informatievoorziening is de kern van de relatie

Ten tweede moet de raad van commissarissen, samen met het bestuur, de juiste set aan informatie samenstellen. 'Informatievoorziening is de kern van de relatie tussen bestuur en raad van commissarissen,' stelt een respondent.

Het belang van en de verantwoordelijkheden binnen de informatievoorziening richting de raad van commissarissen blijken regelmatig een twistpunt te zijn. Dat komt doordat de meningen verschillen en behoeftes uiteen-

lopen. De één wil zoveel mogelijk informatie, de ander alleen de kern. Maar waar haalt de raad van commissarissen de informatie vandaan? Bijna de helft van de respondenten is van mening dat de commissarissen zelf de organisatie in moeten gaan om informatie te verzamelen, tegenover ruim 40 procent die het daarmee enigszins of geheel oneens is. Een punt van discussie dus. Het belang van de organisatie ingaan wordt duidelijk benadrukt door de respondenten: 'Het gaat ook om de informatie die je niet krijgt. Je weet niet wat je niet weet en daarin speelt vertrouwen een belangrijke rol.' En: 'Door te luisteren naar wat er speelt bij klanten ontstaat bij mij een ander beeld dan wanneer ik luister naar het bestuur. Het lijkt soms wel een ander bedrijf!'

Die opmerkingen raken aan cultuur en gedrag. Nieuwe commissarissen komen vaak de raad van commissarissen binnen en nemen de bestaande gewoonten meestal gewoon over. Dat geldt ook op het gebied van 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 informatie vraagt om openheid en flexibiliteit en is daarom een intensief proces tussen raad van commissarissen en raad van bestuur. Het vraagt om een toezichtvisie vanuit de raad van commissarissen, die wordt vertaald in een toetsingskader en informatieplan. Deze visie en dit kader komen in samenwerking met de raad van bestuur tot stand.



(Non-)verbale communicatie tussen bestuurders en commissarissen

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

Toenemende aandacht voor cultuur en gedrag is terecht

Er bestaat dus in toenemende mate aandacht voor cultuur en gedrag in de boardroom. Dat is terecht, want het

bovenstaande onderzoek laat zien dat de uitdagingen voor commissarissen en bestuurders vooral op dat terrein liggen. Door te focussen op een eigen toezichtvisie kan men elkaars achtergronden en denkwijzen beter leren kennen en kan men uiteindelijk effectiever worden als commissaris en bestuurder. Daarbij moet wel rekening worden gehouden met de hiervoor genoemde 'best behavioral practices' en met de vertaling van de visies naar de werkpraktijk. Door goede samenwerking tussen bestuurders en commissarissen kunnen wederzijdse verwachtingen goed worden gemanaged.

Handvat 1. De 'best behavioral practices' rondom het kritisch vragenstellen:

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

Handvat 2. De 'best behavioral practices' rondom de informatievoorziening aan de raad van commissarissen:

- ▶ Focus op relevante en compacte informatie, vanuit de toezichtvisie.
- ▶ De voorzitter speelt een belangrijke rol als voortdurende informatiebrug tussen raad van bestuur en raad van commissarissen, in en buiten vergaderingen.
- ▶ Maak duidelijke informatieprotocollen, formats, planning en kalender, zodat voor iedereen duidelijk is wat wanneer kan worden verwacht en iedereen daarop aanspreekbaar is.
- ▶ Werk in dit proces vanuit de raad van commissarissen samen met de raad van bestuur, maar houd de lead vanuit de eigen toezichtvisie.

Handvat 3. De 'best behavioral practices' rondom de wijze van communicatie:

- ▶ Transparant, open en eerlijk zijn en elkaar aanspreken op deze aspecten, bijvoorbeeld tijdens zelfevaluaties. De voorzitter speelt hierin een belangrijke rol.
- ▶ Duidelijk zijn over verwachtingen, en verschillen met respect behandelen.
- ▶ De raad van commissarissen en raad van bestuur moeten buiten vergaderingen om activiteiten organiseren, zodat achtergronden en denkwijzen duidelijker worden, waarbij zakelijke afstand tussen alle betrokkenen blijft bestaan.