

HANDVATTEN VOOR HET AANGAAN VAN TOEZICHT-UITDAGINGEN

Stefan Peij

De belangrijkste uitdaging van de commissaris anno nu is goede informatievoorziening. Maar de raad heeft meerdere uitdagingen. In dit artikel bespreken we de volgende top drie uitdagingen voor de commissaris vanuit recent onderzoek¹ van Governance University:

1. Verkrijgen van 'goede' informatie.
2. Dynamiek binnen de raad van commissarissen.
3. Dynamiek tussen raad van commissarissen en bestuur.

De vraagstelling daarbij is: de RvC is verantwoordelijk voor zijn eigen functioneren. Hoe kan de RvC zijn belangrijkste uitdagingen adequaat aangaan, zodat zijn functioneren een niveau omhoog gaat? En waar kan de compliance officer daarbij ondersteunen?

Uitdaging 1: Verkrijgen van 'goede' informatie

'Goede' informatie komt in de juiste hoeveelheid, is tijdig en heeft duiding en context. Goede informatievoorziening is de kern van een goede relatie tussen de raad van commissarissen en het bestuur. Echter, meningen en behoeftes lopen uiteen: waar de ene commissaris graag uitgebreid, veelvuldig en diepgaand wordt geïnformeerd, heeft de ander liever informatie op vaste momenten in het jaar en op hoofdlijnen. Uit onze onderzoeken² blijkt bijvoorbeeld dat de helft van de

commissarissen de organisatie in wil om zelf te kijken en luisteren en veertig procent juist niet. Terwijl duidelijk is dat de onafhankelijkheidsparadox, ofwel de paradox tussen de verantwoordelijkheid om toezicht te houden op het bestuur maar daar tegelijkertijd van afhankelijk te zijn voor informatie, alleen kan worden doorbroken als de raad van commissarissen meerdere informatiebronnen aanboort. De goede relatie tussen de raad van commissarissen en het bestuur wordt dus niet alleen gekenmerkt door een goede informatievoorziening, maar ook door de ruimte die aan commissarissen wordt geboden om met stakeholders en het tweede echelon te spreken.

1 Het onderzoek is onderdeel van het jaarlijkse benchmarkonderzoek onder ruim 200 commissarissen, in 2019 uitgevoerd door Board in Balance in opdracht van Grant Thornton. Het betrof de open vraag welke uitdagingen de respondent ervaart in zijn of haar werk als commissaris. De antwoorden zijn door de onderzoekers middels 'open coding' technieken gerubriceerd in de zes uitdagingen. Ik bedank daarvoor dr. Pieter-Jan Bezemer van de McEwan University in Perth, Australië. De drie belangrijkste van deze uitdagingen worden hier behandeld.

2 Zie ook: Een betere board begint bij uzelf, in: *Management Scope* (Peij, 1-2016)

en Handvatten voor een effectieve boardroom cultuur, in: *EY Zicht op Toezicht* (Peij, 2016).

Mijn handvatten voor de commissaris met betrekking tot een goede informatievoorziening zijn:

- Geef als raad van commissarissen duidelijk aan welke gerichte en compacte informatie nodig is, vanuit een eigen toezichtvisie en toetsingskader. Houd daarin zelf de lead.
- Zet de voorzitter actief in als voortdurende informatiebrug tussen raad van commissarissen en bestuur, in en buiten vergaderingen. Zorg dat de voorzitter van de raad van commissarissen een goede relatie onderhoudt met de voorzitter van het bestuur, met een goede balans tussen de formele en persoonlijke relatie.
- Maak duidelijke informatieprotocollen, formats, planning en kalender, zodat voor iedereen duidelijk is wat wanneer verwacht kan worden en iedereen daarop aanspreekbaar is.

Uitdaging 2: Dynamiek binnen de raad van commissarissen

"Mijn uitdagingen zijn het bewaken van evenwicht tussen de eigen- en de groepsopvattingen en evenwicht tussen procesmatig ruimte geven en ingrijpen", aldus een respondent. Met één stem spreken als raad van commissarissen is lastig, omdat er meestal onvoldoende ruimte is of wordt genomen voor onderlinge afstemming. Door deze situatie zijn de belangrijkste interne dynamiek-thema's de teamvorming (elkaar 'kennen') en communicatie.

De raad van commissarissen heeft een eigenstandige en collectieve verantwoordelijkheid, maar het bestuur en vaak andere functionarissen zijn het grootste deel van de tijd aanwezig. "Moeten we als raad van commissarissen op één lijn zitten en hoe krijgen we dat voor elkaar?", schreef iemand.



Goede informatievoorziening is de kern van een goede relatie tussen de raad van commissarissen en het bestuur.

Mijn handvatten voor de commissaris met betrekking tot een goede groepsdynamiek binnen de raad van commissarissen zijn:

- Transparant, open en eerlijk zijn, niet alleen over inhoudelijke waarnemingen maar ook over eigen afwegingen, twijfels en overtuigingen.
- Als je merkt dat iemand dat niet is, spreek elkaar daar op aan.
- Duidelijk zijn over verwachtingen, en verschillen met respect behandelen.
- Buiten de vergaderingen om activiteiten organiseren, met aandacht voor elkaars achtergronden en denkwijzen. Voorbeelden zijn wandelen in tweetallen of persoonlijkheidstests bespreken onder externe begeleiding.
- Vergader structureel met en zonder het bestuur. Een voorvergadering helpt om te 'landen' en inhoudelijke zaken voor te bespreken; een navergadering om procesmatig terug te blikken op basis van gemaakte afspraken.
- Goede voorbereiding is het halve werk. Het enkele dagen voor de vergadering afstemmen van waarnemingen binnen de raad van commissarissen helpt bij het meer 'spreken met één stem'. Ook kan de bestuurder indien gewenst al meer concrete voorbereidingen treffen.

Uitdaging 3: Dynamiek tussen raad van commissarissen en bestuur

Deze uitdaging bleek bij ons eerdere onderzoek³ ook één van de meest belangrijke en dus nog steeds een actuele. Problemen die toen werden genoemd, waren "het ontbreken van een vragenstellende cultuur", "niet in staat zijn goede vragen te stellen", "ontbrekende steun vanuit de groep", "onvoldoende goede informatie om de goede vraag te kunnen stellen" en zelfs "verdedigend gedrag vanuit het bestuur".

Het dilemma tussen steun geven aan en 'prikkel' van het bestuur werd door een respondent kernachtig aangegeven. "Als met het stellen van vragen onvoldoende 'rapport' komt, dan moet je doorvragen of ingrijpen."

Hier gaat het vooral om de juiste balans vinden tussen betrokkenheid en afstand. "Het moeilijkste is om vast te stellen waar de rol van de commissaris ophoudt en je je niet met leidinggeven bezig houdt", werd opgetekend door een toezichthouder.

³ How Two Tier Boards Can Be More Effective, in: *Corporate Governance*, nr. 1-2014 (Bezemer, Peij et. al, 2014).

Een verstandige raad van commissarissen spreekt regelmatig afzonderlijk met de compliance officer.

Mijn handvatten voor de commissaris met betrekking tot een goede dynamiek tussen de raad van commissarissen en het bestuur zijn:

- Betrek het bestuur ook zo nu en dan bij meer informele activiteiten buiten de vergaderingen van de raad van commissarissen.
- Goede afstemming tussen (de voorzitter van) de raad van commissarissen en (de voorzitter van) het bestuur werkt als smeermiddel voor het gehele governance-systeem.
- Zorg voor monitoring van opvolging van zaken die de raad van commissarissen zelf heeft geïnitieerd (daarbij kan de secretaris behulpzaam zijn), wees vasthoudend en vraag door wanneer nodig.
- Zorg dat de vragen die de raad wil gaan stellen in een vergadering vooraf onderling worden afgestemd en gestructureerd. In sommige gevallen is het nuttig het bestuur voor te bereiden op vragen die gaan komen, zodat tempo wordt behouden en betere antwoorden kunnen worden verwacht.
- Zorg dat je de organisatie en omgeving als commissaris goed begrijpt, zodat vragen relevanter en meer inspirerend worden voor het bestuur.
- Zorg dat lastige zaken meteen aan de orde worden gesteld en aangegaan.
- Maak als werkgever duidelijk aan het bestuur wat je als raad van commissarissen verwacht, vraag aan het bestuur wat hij verwacht van de raad van commissarissen en evalueer de mate waarin aan wederzijdse verwachtingen wordt voldaan regelmatig.

Samenspel met de compliance officer

De compliance officer inventariseert de belangrijkste risico's en bekijkt deze in samenhang met de ambities en doelstellingen van het bedrijf. Dit leidt tot afspraken over met elkaar omgaan, vastgelegd in procedures en bijvoorbeeld een code. Vanuit die context kan bewustzijn worden gecreëerd en de structuur, samenwerking en cultuur van het bedrijf ontwikkeld. In die cultuur is speak up, je uitspreken, een belangrijk element. Vanuit die structuur en cultuur kun je voortdurend monitoren en verbeteren.

Deze werkzaamheden van de compliance officer maakt hem of haar een belangrijke gesprekspartner voor de raad van commissarissen. Een verstandige raad van commissarissen spreekt regelmatig afzonderlijk met de compliance officer en 'gebruikt' deze als verlengstuk van het eigen toezicht, zoals de raad dat idealiter ook doet met de externe accountant, de interne accountant, de company secretary en de externe toezichthouder. Met deze 'verlengstukken' kan de raad de grote verantwoordelijkheid die hij – parttime nog wel – draagt, een stuk beter invullen.

De compliance officer kan de raad van commissarissen concreet vanuit hiervoor genoemde handvatten ondersteunen:

- Help de raad van commissarissen hun toezichtvisie en toetsingskader goed te laten aansluiten bij de belangrijkste risico's en de ambities en doelstellingen van het bedrijf.
- Zorg dat in de informatieprotocollen, formats, planning en kalender van de raad van commissarissen ook aandacht is voor compliance.
- Onderhoudt een goede en professionele relatie met rechtstreekse lijnen met de voorzitter van de raad van commissarissen en de voorzitter van het bestuur.
- Stel vast of er voldoende speak up cultuur is binnen de raad van commissarissen en het bestuur en tussen die organen.
- Stel vast of er voldoende eigenstandigheid en onafhankelijkheid is bij de raad van commissarissen om het beleid en de beleidsuitvoering van het bestuur goed te kunnen beoordelen en monitoren.
- Stel vast of de cv's van de commissarissen aansluiten bij de profielschetsen, de belangrijkste risico's en de ambities en doelstellingen van het bedrijf.
- Neem deze punten mee in de overleggen met de (voorzitter van de) raad van commissarissen buiten aanwezigheid van het bestuur. De compliance officer heeft niet de macht om zelf veranderingen door te voeren, maar wel de positie om constatering onder de aandacht te brengen.

Conclusie: de compliance officer kan een flink handje helpen

De vragen die we ons eerder stelden waren: hoe kan de RvC zijn belangrijkste uitdagingen adequaat aangaan, zodat zijn functioneren een niveau omhoog gaat? En waar kan de compliance officer daarbij ondersteunen? De handvatten voor zowel de commissaris als de compliance officer worden in dit artikel gegeven.

De gevonden uitdagingen zijn voor een deel terugkerende gedragskundige thema's. Uit onze eerdere wetenschappelijke onderzoeken⁴ bleken ook al de gedragsdynamische onderwerpen bovenaan de uitdaging-lijstjes van commissarissen te staan. Ook toen betrof het de omgang binnen de raad van commissarissen en van de raad met het bestuur en informatie-asymmetrie. Al deze uitdagingen komen voort uit het verschil in frequentie tussen commissarissen en bestuurders. Commissarissen zijn 'laag-frequent' en kennen daarom vooral uitdagingen die samenhangen met tijdbesteding, afstemming, prioriteitsstelling en toegevoegde waarde. Bestuurders zijn 'hoog-frequent', hebben dus per definitie veel tijdbesteding en afstemming, en moeten continu keuzes maken tussen welke informatie wel en niet te verstrekken aan de commissarissen. Het is goed voor de compliance officer om zich dit te realiseren en zijn of haar dienstverlening hierop af te stemmen.

Stefan Peij is oprichter en directeur van de Governance University (GU). Stefan heeft bedrijfskunde gestudeerd en is gepromoveerd als gedragswetenschapper. Hij heeft zich gespecialiseerd in governance en heeft de opleiding voor commissarissen, bestuurders, secretarissen en andere governance-professionals opgezet. De opleiding van de GU wordt zowel in Nederland als in het buitenland gegeven. Stefan is daarnaast boardroom advisor.

4 How Two Tier Boards Can Be More Effective, in: *Corporate Governance*, nr. 1-2014 (Bezemer, Peij et. al, 2014) en The Effectiveness of Supervisory Boards, in: *International Journal of Business Governance and Ethics*, nr. 3-2012 (Peij, Bezemer et. al, 2012).