Volgens recent onderzoek van Governance University wordt de commissaris anno 2021 vooral geconfronteerd met zes grote uitdagingen. Deze betreffen onder meer de dynamiek binnen de RvC, de dynamiek tussen RvC en bestuur en de omgang met stakeholders en met belangrijke strategische beslissingen. Ook individueel kampt de commissaris vaak met een aantal dilemma's.

De allergrootste uitdaging blijkt echter het verkrijgen van goede informatie te zijn. Hoe kan de RvC al die uitdagingen adequaat te lijf gaan en daardoor zijn eigen functioneren op een hoger peil brengen? **Stefan Peij** biedt voor alle zes uitdagingen concrete handvatten.

Dr. Stefan Peij is directeur van Governance University

EEN GOEDE RVC BEGINT BIJ UZELF

'Het blijft een uitdaging om de informatie "achter de cijfers" te organiseren, duiding te krijgen en om informatie zo gepresenteerd te krijgen, dat het bruikbaar is voor discussies over mogelijke scenario's en hoe in die situaties te handelen,' schreef een commissaris die deelnam aan het onderzoek naar uitdagingen van de raad van commissarissen[1] in 2019. Ziedaar de kern van de belangrijkste uitdaging van de commissaris anno nu: goede informatievoorziening. De top-zes uitdagingen voor de commissaris zijn, volgens recent onderzoek van Governance University:

1. Verkrijgen van 'goede' informatie.
2. Dynamiek binnen de raad van commissarissen.
3. Dynamiek tussen raad van commissarissen en bestuur.
4. Hoe om te gaan met stakeholders in een dynamische context.
5. Omgaan met belangrijke strategische beslissingen.
6. Individuele uitdagingen als commissaris.

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?

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 onderzoeken[2] blijkt bijvoorbeeld dat de helft van de commissarissen de organisatie in wil om zelf te kijken en luisteren en 40 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.

Mijn handvatten voor 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.

Mijn handvatten voor 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 daarop 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 onderzoek[3] 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 'prikkelen' 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 bezighoudt,' werd opgetekend door een toezichthouder.

Mijn handvatten voor 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 smeerolie 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 zij verwachten van de raad van commissarissen en evalueer de mate waarin aan wederzijdse verwachtingen wordt voldaan regelmatig.

Uitdaging 4:
Hoe om te gaan met stakeholders in een dynamische context

Respondenten zien het vooral een uitdaging om goede afwegingen te maken tussen de verschillende belangen van de stakeholders. De commissaris komt soms klem te zitten tussen de 'wens tot snelheid bij het besluitvormingsproces, ofwel de besluitvaardigheid, versus het krijgen van draagvlak voor de besluiten'.
Daarbij is het ook nog zoeken naar de eigen rol: het bestuur zorgt voor goede stakeholdercontacten, de raad van commissarissen ziet hierop toe. En dit in een dynamische context van veranderende eisen van externe toezichthouders en onder meer de noodzaak tot digitalisering.
Aandeelhouders vragen extra aandacht van de commissaris. In de enquête werd de uitdaging 'hoe krijg je eigenaren mee in een noodzakelijke ontwikkeling van bedrijf' genoemd, alsmede hoe om te gaan met 'de aan zichzelf soms ten onrechte toegekende macht van de aandeelhouder'.
Mijn handvatten voor de omgang met stakeholders vanuit de raad van commissarissen zijn:

- Zorg dat het bestuur in beeld heeft wie de belangrijkste stakeholders zijn en dat er regelmatig een stakeholderanalyse gemaakt wordt: wat zijn de belangen, worden die voldoende gediend vanuit de organisatie en welke actie moet hierop genomen worden?
- Maak duidelijke afspraken over de omgang met stakeholders, waaronder – indien van toepassing – ook aandeelhouders en externe toezichthouders. Het bestuur heeft de lead en de raad van commissarissen kijkt en luistert regelmatig mee.

Uitdaging 5:
Omgaan met belangrijke strategische beslissingen

Commissarissen zien zichzelf soms opereren in een 'snel veranderd speelveld', waarbij de uitdaging is in 'de complexe organisatie en omgeving voldoende inzicht en overzicht houden als raad van commissarissen'. De respondenten noemen als grote thema's investeringen, duurzaamheid, beloning van het bestuur, en 'zorgen voor voldoende grip op het bedrijf om de gewenste ontwikkeling van het bedrijf waar te kunnen maken'. De strategie is voor de raad van commissarissen net zo'n belangrijk ijkpunt voor beoordeling van de koers van de organisatie en de voortgang en kwaliteit van het proces als de begroting en de statuten en reglementen. Mijn handvatten voor het omgaan met belangrijke strategische beslissingen vanuit de raad van commissarissen zijn:

- Zorg voor gepaste betrokkenheid van de raad van commissarissen bij het strategieproces en alle grote thema's die daarmee samenhangen. Concreet betekent dat dat de raad van commissarissen meepraat over de uitgangspunten van de strategie, waarna het bestuur deze gaat uitwerken. Het bestuur legt vervolgens de concept-strategie voor aan de raad van commissarissen, waarna het bestuur de strategie definitief kan maken en kan uitvoeren.
- De rol van de raad van commissarissen varieert in de loop van het strategieproces: eerst meepraten over de uitgangspunten, dan adviseren over een concept, vervolgens de definitieve versie goedkeuren en de uitvoering monitoren.

Uitdaging 6:
Individuele uitdagingen als commissaris

De belangrijkste thema's die op individueel niveau worden aangegeven, zijn het hebben van 'voldoende tijd en aandacht', het 'tempo houden in de commissarisrol bij relatief lage frequentie van betrokkenheid', het 'kijken of ik genoeg toegevoegde waarde lever of kan leveren' en de vraag 'ben ik voldoende geëquipeerd voor deze job?'
De commissaris breekt zijn/haar hoofd dus over een aantal persoonlijke zaken. Tijd en aandacht, tempo, toegevoegde waarde en geschiktheid zijn echter relatieve grootheden, waarvan de 'juiste hoeveelheid' alleen met de anderen samen kan worden vastgesteld. Spreek daar dus regelmatig over met collega's in en buiten de eigen raad van commissarissen.
Mijn best practices voor individuele uitdagingen als commissaris zijn:

- Geef en vraag aan elkaar feedback tussen de vergaderingen door.
- Integreer individuele feedback in de jaarlijkse zelfevaluatie, bijvoorbeeld door het geven van 'tips' en 'tops'.
- Laat niet de meer ervaren commissaris de minder ervaren commissaris coachen, want dat voegt complexiteit toe aan de onderlinge relaties binnen de raad.

- Zorg voor voldoende aandacht voor professionalisering, individueel én collectief; in de meeste governance codes staat dat de raad deze behoefte jaarlijks bespreekt en vaststelt.
- Als blijkt dat een commissaris niet aan de verwachtingen voldoet, neem dan de juiste maatregelen. Een herbenoeming is niet vanzelfsprekend.

Coronacrisis vergroot de uitdagingen

Rond de jaarwisseling 2020–2021 mocht ik mede-onderzoeker zijn naar de gevolgen van de coronacrisis op het werk van de commissaris.[4] Daarbij gaf 85 procent van de respondenten aan dat er veranderingen zijn in de wijze van vergaderen (digitaal en 'blended'). Anders vergaderen vraagt extra aandacht voor de dynamiek binnen de raad van commissarissen en tussen die raad en het bestuur, want er worden nog steeds (zo niet meer) belangrijke beslissingen genomen. De uitdaging van tempo houden wordt daarmee ook groter.
Daarnaast blijkt uit onderzoek dat commissarissen ruim een kwart meer tijd besteden aan hun commissariaat. Dat hangt weer samen met meer nadruk op de adviesrol (aldus 62 procent van de respondenten) en ook het gegeven dat commissarissen bijna alles belangrijker vinden dan voorheen, vooral financiële en HR-onderwerpen en thema's als innovatie en technologie. 72 Procent van de respondenten geeft aan dat niets minder belangrijk is geworden. De uitdaging van balans vinden tussen afstand en betrokkenheid krijgt hiermee een geheel nieuwe lading, net als individuele uitdagingen rondom de eigen geschiktheid of toegevoegde waarde.

Conclusie: een betere RvC begint bij uzelf

De startvraag was: hoe kan de RvC zijn belangrijkste uitdagingen adequaat aangaan, zodat zijn functioneren een niveau omhoog gaat? De handvatten hiervoor werden bij iedere uitdaging gegeven.
De gevonden uitdagingen zijn voor een deel terugkerende gedragskundige thema's. Uit eerdere wetenschappelijke onderzoeken in 2012 en 2014[5] bleken ook al de gedragsdynamische onderwerpen bovenaan de uitdaginglijstjes van commissarissen te staan. Ook toen betrof het de omgang binnen de raad van commissarissen en 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', en hebben dus per definitie veel tijdbesteding en afstemming. Ze moeten continu keuzes maken welke informatie ze wel en niet te verstrekken aan de commissarissen.
Duidelijk wordt in elk geval dat commissarissen niet zozeer structuurmatige maar vooral gedragskundige aandachtspunten hebben. Deze hangen direct samen met de beperkte hoeveelheid tijd en informatie, ofwel de 'lage frequentie'. Daardoor wordt een extra beroep gedaan op interpersoonlijke vaardigheden van de commissaris. De aangereikte handvatten of 'best practices' kunnen daarbij van dienst zijn.

Noten

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.
2. Zie ook 'Een betere board begint bij uzelf', *Management Scope* (Peij, 1-2016) en 'Handvatten voor een effectieve boardroom cultuur', *EY Zicht op Toezicht* (Peij, 2016).
3. How Two Tier Boards Can Be More Effective, *Corporate Governance*, nr. 1-2014 (Bezemer, Peij et. al, 2014).
4. Het betreft een onderzoek van Governance University en PMP Supervisor met 130 respondenten, waarover afzonderlijk wordt gepubliceerd.
5. How Two Tier Boards Can Be More Effective, *Corporate Governance*, nr. 1-2014 (Bezemer, Peij et. al, 2014) en The Effectiveness of Supervisory Boards, *International Journal of Business Governance and Ethics*, nr. 3-2012 (Peij, Bezemer et. al, 2012).