

## **Gerben van der Werf en Stefan Peij**

onderzochten tijdens de tweede coronagolf in hoeverre de resultaten van het Insead onderzoek naar de gevolgen van de Covid-19-pandemie stand hielden in de Nederlandse context. In tegenstelling tot het onderzoek door Insead zagen de onderzoekers (inmiddels) wel degelijk veranderingen ten opzichte van de pre-coronaperiode.

Deze komen onder andere tot uiting door een verschuiving in de dominante rol van de RvC, de informatievoorziening, de werkwijze en de tijdsbesteding. Volgens commissarissen is het er misschien niet leuker op geworden, maar wel interessanter en boeiender.



**Gerben van der Werf** MSc is directeur PMP Supervisor.

dr. **Stefan Peij** is directeur Governance University, boardroom adviseur en auteur van onder andere het *Handboek Corporate Governance*.

# ZIJN BOARDS IN CRISISTIJD 'BASTIONS VAN STABILITEIT'?

Na de eerste coronagolf in 2020 verscheen het Insead-rapport *Pandemic or No, It's Business as Usual for Boards*<sup>1</sup>. De onderzoekers constateren amper veranderingen in het werk van raden van commissarissen. Uit een enquête onder 266 commissarissen en ceo's in 23 landen, en 23 diepte-interviews, blijkt dat driekwart van de respondenten significant meer tijd besteedt aan hun werk, vooral aan informele interactie. Voor wat betreft de formele bijeenkomsten: 40 procent gaf aan vaker te vergaderen en een kwart dat vergaderingen langer duren.

Vanwege een beperkte correlatie tussen onafhankelijke variabelen, zoals de sector, levenscyclus, eigendomsstructuur of nationaliteit van de bedrijven, constateren de Insead-onderzoekers dat het werk van commissarissen vooral contextueel is. Het ene bedrijf gaat vol op het gas in reactie op de pandemie en het andere juist op de rem.

De onderzoekers onderscheiden op basis van het onderzoek vier typen reacties op de pandemie:

- *Terugtrekking*: ongeveer 15 procent reageerde passief en defensief. Deze groep nam geen strategische besluiten en concentreerde zich op zaken die op dat moment speelden. Zij lieten aan anderen het initiatief hun bedrijven uit de crisis te loodsen.
- *Hogere betrokkenheid*: ook ongeveer 15 procent van de respondenten ging meer tijd besteden, zonder de traditionele agenda te verlaten of gebruikelijke werkprocessen te veranderen.
- *Aanpassing*: ongeveer 20 procent van de boards veranderden actief de focus en inhoud van hun werk, spraken (pro)actief over de toekomst en namen passende maatregelen.
- *Stabiliteit*: ruim de helft van de boards veranderden niet zoveel aan de focus of inhoud van hun werk of tijdbesteding. Alleen noodzakelijke aanpassingen,

zoals elektronisch vergaderen, werden gedaan. Deze bestuurders en commissarissen vonden dat ze goed voorbereid waren op een crisis als deze en dat ze voldoende competent waren om met de uitdagingen om te gaan.

De onderzoekers concluderen dat bedrijven in deze tijd een ‘bastion van stabiliteit’ zijn, op basis van de eerdergenoemde constatering dat het grootste deel stabiel bleef, en daarbij in ogenschouw nemend dat boards amper hun samenstelling veranderden. Slechts een kwart ging meerdere informatiebronnen (zoals rapporten van externe adviseurs en gedrag van concurrenten) aanboren.

Een verklaring wordt gevonden in de langetermijnfocus van boards. Een commissaris vertelde: ‘Pandemie of niet, we doen nog steeds hetzelfde: het bestuur uitdagen en inspireren, investeringen goedkeuren en meekijken met de strategie’. Als tweede verklaren de onderzoekers de blijvende stabiliteit van de boards door de lage frequentie waarop commissarissen werken in combinatie met de hoge compliancevereisten. Dat maakt veranderen lastig. Een derde verklaring is de uitgebreide gemiddelde werkervaring van de deelnemende commissarissen: ruim dertig jaar. ‘Het bestuur moet de nodige aanpassingen doen, de raad van commissarissen<sup>2</sup> zorgt voor stabiliteit,’ gaf een respondent aan.

## Wel degelijk principiële veranderingen

Wij zijn tijdens de tweede coronagolf (december 2020 – januari 2021) gaan onderzoeken in hoeverre deze resultaten stand houden in de Nederlandse context. Hierna duiden we ons Nederlandse onderzoek als het ‘PMP/GU onderzoek’. Vanwege de meer gerichte scope van het onderzoek (130 respondenten, één land en alleen gericht op intern toezichthouders<sup>3</sup>) en het feit dat internationaal geen verband werd gevonden tussen de uitkomsten en sector, levenscyclus en eigendomsstructuur van de bedrijven interpreteren wij onze uitkomsten (net als Insead uiteindelijk gedwongen was te doen) meer generalistisch. En daaruit bleken wel degelijk principiële veranderingen:

- 84 Procent van de respondenten geeft aan dat er veranderingen zijn ten opzichte van de pre-coronaperiode.
- Commissarissen besteden ongeveer een kwart meer tijd aan hun taken dan voor de coronacrisis.
- Het accent is meer komen te liggen op de adviesrol.
- Commissarissen vinden bijna alles belangrijker dan voorheen, lijken geen keuzes te maken.
- Men ziet geen groter aansprakelijkheidsrisico.
- De coronacrisis is per saldo nadelig voor de RvC.
- Het werk van de commissaris is niet leuker geworden, maar wel interessanter en belangrijker.

### DE BELANGRIJKSTE BEVINDINGEN UIT HET NEDERLANDS ONDERZOEK ZIJN:

- 84 Procent van de respondenten geeft aan dat er veranderingen zijn ten opzichte van de pre-coronaperiode.
- Commissarissen besteden 26 procent meer tijd aan hun taken dan voor de coronacrisis.
- 57 Procent van de commissarissen geeft aan dat de adviesrol meer nadruk heeft gekregen.
- Commissarissen lijken alles belangrijker te zijn gaan vinden en maken daarin geen keuzes.
- 81 Procent van de commissarissen ziet de aansprakelijkheidsrisico's als gelijk aan vóór de coronacrisis.
- Slechts 20 procent van de commissarissen ziet de crisis als voordelig voor de RvC.
- En tot slot: het werk wordt als minder leuk ervaren (34 procent) maar wel als belangrijker (52 procent).

### 84 procent geeft aan dat er veranderingen zijn ten opzichte van de pre-coronaperiode

Dát er veranderingen zijn door de coronacrisis, is evident: 84 procent van de deelnemers aan het onderzoek zegt ja. Wélke veranderingen dat zijn, gaan we nader verkennen.

De eerste, waar niemand omheen kan, is de vergadervorm. De stelling ‘Alle vergaderingen zijn fysiek’ werd door nul procent van de respondenten bevestigd. Maar er was ook geen meerderheid voor de stelling ‘Alle

# ‘De tijdbesteding is gemiddeld 26 procent omhooggegaan, door meer persoonlijke aandacht voor en sparren met de bestuurder(s)’

\*\*\*\*\*

vergaderingen zijn online’. Slechts 40 procent en dat is interessant. Het grootste deel van de raden vergadert namelijk afwisselend fysiek en online (51 procent) en hybride (fysiek en online in dezelfde vergadering, 9 procent).

Is online, hybride of afwisselend vergaderen nu efficiënter en effectiever? ‘Online vergaderen leek aanvankelijk efficiënter maar uiteindelijk is dit effect gering,’ zegt een commissaris. Een ander vindt dat ‘digitaal werken het makkelijker en intenser maakt’. Met de verandering van de vorm van de vergaderingen, verandert ook de inhoud mee. ‘Meer formelere inzet,’ gaven deelnemers aan, evenals ‘wat meer op afstand, dus moeilijker om het primaire proces te zien of te voelen,’ ‘de manier waarop je die rol invult is wat anders door de fysieke onmogelijkheden’.

De vorm van vergaderen vergroot de afstand en daarmee de relaties binnen de RvC en tussen RvC en bestuur. Daardoor heeft men het ‘gevoel minder in control te zijn’ en dat ‘je als toezichthouder nog alerter moet zijn’. ‘Alles lijkt op afstand minder grijpbaar en toetsbaar en je bent meer afhankelijk van informatie van de bestuurder.’ De verandering van vorm leidt ertoe dat ‘de onderlinge verhoudingen anders zijn geworden,’ zegt een commissaris. Een ander geeft aan dat ‘informele contacten en non-verbale communicatie belangrijke elementen van toezichthouden zijn die in de online wereld ontbreken’. ‘Als het spannend wordt of emoties kent, is digitaal te afstandelijk.’

Maar er zijn ook signalen dat de relatie juist hechter wordt. ‘Tijdens een crisis leer je elkaar beter kennen, omdat je elkaar veel meer nodig hebt’, ‘zowel de RvC als de combinatie met de directie is hechter geworden. Meer overleg en toegevoegde waarde’ en ‘er is veel meer aandacht voor persoonlijke aspecten,’ werd gezegd. En ook: ‘Je leert in deze fase goed je bestuurders kennen en

de teamsamenwerking. In die zin is deze crisis (en elke crisis) wel een mooie lakmoesproef.’

## **Commissarissen besteden meer tijd aan hun taken dan voor de coronacrisis**

De tijdbesteding is gemiddeld 26 procent omhooggegaan, met een verdriedubbeling als maximum en een halvering als minimum. Er wordt vooral minder tijd besteed aan reizen, ‘contacten binnen de organisatie, werkbezoek of een praatje met uitvoerenden’ en ‘onnodige prietpraat op de fysieke werkplek’. Meer tijd wordt besteed aan persoonlijke aandacht voor en sparren met de bestuurder(s). Een commissaris zegt: ‘De risico's en onzekerheden zijn groter, daarom is de intensiteit van de contacten ook groter om de kwantiteit en kwaliteit van de besluitvorming goed te kunnen monitoren’. ‘Zowel de RvC als de combinatie met de directie is hechter geworden,’ geeft een ander aan.

Het accent is meer komen te liggen op de adviesrol. Op de vraag ‘Op welke van de RvC-rollen is meer nadruk komen te liggen?’ gaf het grootste deel (57 procent) aan dat dit de adviesrol betreft. Gevolgd door de toezichtrol (37 procent) en werkgeversrol (19 procent).

Daarbij vielen termen als ‘het bestuur heeft meer behoefte aan sparren’, ‘het komt vooral aan op klankborden en adviseren’, ‘checken of er hulp nodig is’ en ‘belangstelling blijven tonen’.

Een commissaris vertelde: ‘Ik ben naast de directie gaan zitten, want de omzet viel grotendeels weg vanwege de coronaregels en de directie wist het even niet’.

## **Commissarissen vinden nu bijna alles belangrijker, lijken geen keuzes te maken**

Ruim driekwart van de respondenten geeft aan dat in de coronacrisis kennis en ervaring op het terrein van

financiën (33 procent), HR (28 procent) en technologie & innovatie (26 procent) belangrijker is geworden. Of, zoals een commissaris zei: 'Nieuwe vraagstukken met impact op kwaliteit, organisatie en financiën'. Het minste scoren juridische kennis (16 procent), vakinhoudelijke kennis (12 procent) en markt en commercie (9 procent). Een respondent vermeldde: 'Toezicht houden wordt lastiger, omdat de kans groot is dat de focus van de organisatie op de crisis komt te liggen, waarbij de lopende bedrijfsvoering op de achtergrond kan komen'.

Iets minder dan een kwart van de respondenten vindt dat niets belangrijker is geworden.

Het omgekeerde is ook interessant: 70 procent van de deelnemers vindt dat niets minder belangrijk is geworden. 'Bedrijven in de niet-essentiële sectoren zitten nu in herstructureringsmodus,' geeft een respondent aan, 'de essentiële sectoren in de strategische afweging: wat wel en wat niet behouden van de crisisorganisatie en innovatie?' De overige 30 procent scoort lauw als het gaat om de mate waarin zaken wél minder belangrijk zijn geworden, variërend van financiën (1 procent) tot markt en commercie en vakinhoudelijke kennis (8 procent). Commissarissen lijken dus overwegend alles belangrijker te zijn gaan vinden en maken daarin geen keuzes.

### **Men ziet geen groter aansprakelijkheidsrisico**

81 Procent van de deelnemers aan het onderzoek zien de aansprakelijkheidsrisico's als gelijk aan vóór de coronacrisis. 'In wezen is er niets veranderd, ook niet in het risicoprofiel,' zegt een respondent. Anderen zeggen dat 'corona het werk en de risico's niet wezenlijk anders maakt' en: 'Als toezicht afhankelijk zou worden van van buiten komend onheil zou de essentie van de toezichtfunctie in het geding zijn, want die is er mede in gelegen om juist voorbereid te zijn op het onverwachte en ongedachte. Toezicht op alleen

voorspelbare risico's is maar een half toezicht.' Een andere relativiserende opmerking die werd gemaakt was: 'In essentie betekent aansprakelijkheid niets anders dan je werk naar behoren doen en daar transparant verantwoording over afleggen. Aan de feitelijke aansprakelijkheid is niks veranderd.'

19 Procent ziet het als hoger dan voorheen en nul procent als lager. 'De bedrijfsrisico's zijn toegenomen,' zegt een respondent, 'en daarmee ook de verantwoordelijkheid vanuit de RvC ten opzichte van de overlevingsstrategie.'

### **De coronacrisis is per saldo nadelig voor de RvC**

Met 49 procent 'neutraal' en 31 procent 'nadelig' neigen commissarissen de crisis per saldo meer als nadelig dan als voordelig voor de eigen raad te zien. Uitspraken hierover zijn: 'Meer werk en tijd, meer crisisoverleg, minder ruimte voor lange termijn en innovatie' en 'Door de afstand ligt de nadruk nog meer op stukken, op verslaglegging en formele momenten. De feeling met de organisatie is minder gemakkelijk, meer afstandelijk.' 'Informele contacten en non-verbale communicatie zijn belangrijke elementen van toezicht houden die in de online wereld ontbreken. Door het ontbreken van fysieke contactmomenten is het lastiger om toezicht te houden,' zegt een commissaris. Een ander heeft hetzelfde idee: 'Normaal liep je door de organisatie en kon je *by walking around* thema's signaleren. Nu moet alles meer gepland en wordt alles daarmee formeler.'

### **Het werk van de commissaris is niet leuker, wel interessanter en belangrijker**

Mooi is te constateren dat 26 procent het werk leuker is gaan vinden, maar daar staat tegenover dat 34 procent het minder leuk is gaan vinden. 'Het is minder leuk omdat we bijvoorbeeld geen werkbezoeken doen en elkaar en de bestuurder niet live zien.' Daarbij vallen termen als 'ingewikkelder', 'zwaarder', 'beter opletten'.

\*\*\*\*\*

**'Commissarissen duiken niet weg, maar zetten juist een tandje bij om de organisatie te helpen'**

# ‘Het werk van de commissaris is contextueel: deze constatering staat los van de crisis en is van alle tijden’

\*\*\*\*\*

De rest vindt het even leuk.

59 Procent is het wel interessanter en 52 procent is het belangrijker gaan vinden, dus we kunnen constateren dat de RvC er meer ‘toe is gaan doen’. Commissarissen duiken niet weg, maar zetten juist een tandje bij om de organisatie te helpen. De gemiddeld toegenomen tijdsbesteding wijst ook in die richting. ‘Het is interessanter omdat er nieuwe situaties zijn,’ melden deelnemers. Een ander zei: ‘We kregen meer zicht op de dieperliggende vraagstukken in de organisatie, daarmee werd alles boeiender!’

## Schijntegenstelling

Nu lijkt er een tegenstelling te zijn tussen de uitkomsten van het internationale onderzoek en het Nederlandse PMP/GU onderzoek, maar dat is slechts schijn. Wij trekken namelijk andere conclusies uit de Insead-onderzoeksbevindingen dan de Insead-onderzoekers zelf. Als ruim de helft van de boards niet zoveel veranderen, heeft de andere helft wel degelijk ander gedrag (‘terugtrekking’, ‘hogere betrokkenheid’ of ‘aanpassing’) laten zien. In onze optiek bieden de uitkomsten van het internationale onderzoek onvoldoende basis om boards ‘bastions van stabiliteit’ te noemen. Tegelijkertijd sluiten we aan bij de constatering dat het werk van de commissaris ‘contextueel’ is; deze constatering staat los van de crisis en is van alle tijden. Wij noemen dat ‘situationeel’.

Het feit dat de internationale onderzoekers behoorlijk veel veranderd gedrag zien onder commissarissen, sluit dus aan bij de bevindingen van het Nederlandse PMP/GU onderzoek, waarin we een flink aantal veranderingen in het werk van commissarissen zien. Dat werk is in zijn aard en verantwoordelijkheid niet zozeer veranderd door de crisis. Maar de manier en

‘scope’ ervan wel degelijk: meer scenario’s, toekomstgericht, tijdsbesteding, proactief (adviesrol) en blended of elektronisch vergaderen. Minder leuk, maar wel interessanter en belangrijker.

### Literatuur

Peij, S.C. (2018). *Pro-actief, bewust en betrokken: naar een commissaris-nieuwe-stijl*. Goed bestuur & Toezicht, nummer 4.  
Shekshnia, S. et al. (2020). *Pandemic or No, It’s Business as Usual for Boards*. Een publicatie van Insead Knowledge, augustus

### Noten

1. Insead-rapport *Pandemic or No, It’s Business as Usual for Boards*, Shekshnia et al., 2020.
2. In dit artikel gebruiken we verder de afkorting RvC, óók voor raden van toezicht of raden van advies.
3. Verdere kenmerken van de respondenten: aantal vertegenwoordigde RvC’s is 107; gemiddelde aantal leden per RvC is 5,4 met een man/vrouw verhouding van 61 procent/39 procent.
4. Waarbij opgemerkt dat we ervoor hebben gekozen om begrippen als ‘leuk’ en ‘belangrijk’ in het onderzoek niet binnen vaste kaders te definiëren.