

## **Paper (Non) interventie door commissarissen en toezichhouders**

**Hoe kan de effectiviteit van de raad van commissarissen / raad van toezicht ten aanzien van concrete interventies worden vergroot? Dat was het thema tijdens de bijeenkomst op 1 september 2010 in het sfeervolle Kasteel Moersbergen in Doorn. Deze bijeenkomst was de eerste van een drieluik, georganiseerd door de Governance University in samenwerking met Van Doorne, BDO en NKCC. Er is deze middag onder andere gediscussieerd over (h)erkenning van problemen binnen de rvc/rvT en mogelijke oplossingen.**

### **Iedere raad van commissarissen heeft zo zijn problemen**

Onder andere als gevolg van meer regels, internationalisering en de actievare rol van stake- en shareholders, is de rol van de commissarissen en toezichhouders de afgelopen jaren veranderd. De commissaris is meer dan ooit de brug tussen het bestuur en de externe stakeholders. Om succesvol te kunnen interveniëren, of beter nog, te kunnen bijsturen ter voorkoming van een interventie, dient de rvc/rvt intern en richting bestuur goed te functioneren.

Stefan Peij, directeur van de Governance University, leidde deze middag in met een toelichting op de uitkomst van het door de Governance University uitgevoerde onderzoek naar probleemgebieden die commissarissen en toezichhouders ervaren. Het onderzoek onder honderd toezichhouders bij kleine en middelgrote Nederlandse bedrijven, is in drie stappen uitgevoerd: deskstudie, stap 2 was veldstudie (online enquête) en de derde stap waren diepte-interviews en analyse op basis van data en literatuur. Het onderzoek spitste zich toe op de vraag op welke gebieden commissarissen problemen ervaren. “De omgang met het bestuur wordt gedefinieerd als het grootste probleemgebied en dan met name het ‘doorvragen’, omgang en samenwerking met het bestuur, informatievoorziening en mogelijke rolverwarring van de commissaris” aldus Stefan Peij.

### **Het toegeven van problemen vraagt moed en leiderschap**

“De oplossing zit ‘m voornamelijk in (h)erkenning van problemen zodat commissarissen maatregelen kunnen nemen. Zelfevaluatie-verslagen vinden we niet altijd terug in jaarverslagen. Wanneer ze wel zijn opgenomen dan ontbreekt vaak een kritische conclusie met bijvoorbeeld de belangrijkste verbeterpunten” aldus Peij. De conclusie die Peij trekt uit de uitkomst van het onderzoek is dan ook dat veel commissarissen moeten leren om problemen te (h)erkennen, toe te geven en op te lossen. De volledige uitkomst van het onderzoek is te downloaden vanaf [www.governanceuniversity.nl](http://www.governanceuniversity.nl) – klik op actueel.

**Wel of geen interventie door de commissaris/toezichhouder?** Mr. Rob van den Bergh, voormalig CEO van VNU en commissaris bij onder meer TomTom, Pon Holdings, Deli Mij en VNU Media, ging deze middag in op dit vraagstuk.

“Commissaris: een raar en moeilijk vak. Er zijn duidelijke verschillen wanneer het gaat om commissariaten bij diverse soorten ondernemingen. Er bestaat een totaal andere dynamiek tussen bijvoorbeeld een familiebedrijf en een beursgenoteerde onderneming. Door ervaring leer je en het is goed om je te realiseren hoe weinig je weet” aldus Van den Bergh.

Soms kan het niet anders maar Rob van den Bergh vindt dat interventie zoveel mogelijk moet worden voorkomen omdat het vaak grote gevolgen heeft voor de verhoudingen. “Een goede raad communiceert helder naar het bestuur en stuurt zachtjes bij, zorgt voor voldoende inzicht in de problematiek en voor een goede dialoog”. Om een goede commissaris of rvc/rvt te kunnen zijn is zelfkennis en probleem (h)erkenning belangrijk.

### **Interveniëren is een van de grootste uitdagingen voor de raad**

De ideale situatie is natuurlijk dat problemen binnen een onderneming tijdig door het bestuur worden benoemd zodat interventie niet aan de orde is. Geen enkele raad wil worden ‘overvallen’ door een probleem. Maar hoe krijg je als commissaris de juiste informatie?

“De commissaris die zich steeds actief met informatievergaring bezig houdt, is in het voordeel”. Van den Bergh is van mening dat het vergaren van aanvullende informatie en kennis in eerste instantie door de commissaris zelf dient te worden geïnitieerd. Cijfers en rapportages geven vaak niet alle essentiële informatie en hij is er stellig van overtuigd dat, bijvoorbeeld persoonlijk contact met key-functionarissen uit het 2<sup>e</sup> echelon van de onderneming, heel verhelderend kan werken.

### **Voorzittersrol**

Volgens Van den Bergh is de rol van de voorzitter van de rvc/rvt de laatste jaren veel inhoudelijker geworden. “Een goed functionerende voorzitter is in staat een verbinding te leggen tussen de raad en het bestuur en zorgt er tevens voor dat de raad als team functioneert. Intervenieren is een krachtig middel en de voorzitter die over het talent beschikt om via de ‘zachte kant’ zaken in de juiste richting te duwen heeft een grote toegevoegde waarde.” aldus Van den Bergh.

Ook commissies op het gebied van audit, nomination, etc. zijn een goede aanvulling en zijn belangrijk voor een beter inzicht. Een voorwaarde is wel dat er een goede communicatie is tussen de diverse commissies en de Raad is over besluitvorming. Dat laatste is niet altijd vanzelfsprekend.

### **Reflectie**

“Een goed functionerende raad wordt bijna zonder uitzondering bijzonder gewaardeerd en kan zich daardoor kritisch opstellen, zonder dat dit afbreuk doet aan het wederzijdse vertrouwen” aldus Van den Bergh. “Alleen een goed functionerende RvC/RvT kan effectief intervenieren. Bij een constant streven naar verbetering is reflectie essentieel. Zelfevaluatie van de Raad speelt een grote rol wanneer het gaat om het (h)erkennen en benoemen van verbeterpunten”. Volgens Van den Bergh besteden veel RvC/RvT onvoldoende aandacht en tijd aan dit punt en is er nog veel winst te behalen.

Van den Bergh noemt een aantal kritische punten als het gaat om (de eigen) effectiviteit:

- hoeveel compromissen heb ik de afgelopen periode gesloten?
- hoe functioneert de Raad als team?
- volg je intuïtie en maak (veronderstelde) problemen tastbaar door ze te benoemen en te bespreken

Tot slot noemt Van den Bergh zijn minimumlijst als een nieuw commissariaat wordt overwogen:

- doe onderzoek naar de onderneming
- heb ik vertrouwen in de directie?
- kijk naar de samenstelling van de Raad en ga een gesprek aan met een paar leden
- hoe is de workload van de voorzitter; kan hij voldoende tijd en energie in deze functie stoppen?
- welke stakeholders zijn er; waar liggen de belangen?
- vraag inzage in de laatste zelfevaluatie

### **Uitkomst parallelsessie ‘(niet)intervenieren vs (niet)ingrijpen en de rol van de rvc-voorzitter’**

In de parallelsessie zijn, uit eigen ervaring, het herkennen en benoemen van probleemgebieden en de genomen maatregelen alsmede de invloed van de samenstelling van de rvc/rvt op interventie en de rol van de voorzitter besproken.

Norbert de Melker, directeur van het NKCC, vat de uitkomsten van het onderzoek, uitgevoerd door de Governance University, kort samen en verbaast zich erover dat ‘stakeholder oriëntatie’ zo laag scoort op de ladder van probleemgebieden, terwijl juist daar vaak de commotie vandaan komt. “Blijkbaar hebben we als commissaris moeite met het zien van wat ‘daar buiten’ omgaat” aldus De Melker, “zij die ons bekritisieren zijn onze belangrijkste leraren”. “Het gaat er om problemen te herkennen, toegeven en oplossen”.

Eén van de conclusies die getrokken kan worden uit de discussies van deze middag is dat deskundigheid een steeds grotere rol speelt bij de samenstelling van de rvc/rvt. Wanneer het gaat om informatievergaring en doorvragen aan het bestuur *moet* je verstand van zaken hebben van het probleemgebied.

In de discussies en uitwisseling van elkaars ervaringen tijdens de groepsdiscussie blijken vooral de informatie verkrijging en het organiseren van een blijvend goede samenwerking met de directie een investering van de rvc/rvt te vragen. Verder blijft wederzijds vertrouwen tussen de raad en het bestuur natuurlijk de basis voor een open communicatie en hierbij is de rol van de voorzitter van grote invloed.

### Checklist voor uw RvC evaluatie

In het onderstaande kwadrant zijn 17 probleemgebieden gedefinieerd. Door aan de hand van de onderstaande vragen een aantal van de voor uw RvC knellende punten te bespreken, werkt u aan een betere team samenwerking bij (mogelijke) interventies in de toekomst.

#### Niet ieder probleem is belangrijk

	Belangrijk	Minder belangrijk
<b>Relatief vaak een probleem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 'Doorvragen bij Bestuur'</li> <li>• Informatievoorziening</li> <li>• Omgang en Samenwerking met Bestuur</li> <li>• Rolverwarring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhouding Distantie vs. Betrokkenheid</li> <li>• Leden RvC Zelf</li> <li>• Inhoudelijke Verdieping</li> <li>• Vergaderingen</li> <li>• Werkgeversfunctie</li> </ul>
<b>Relatief minder vaak een probleem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integriteit</li> <li>• Bereidheid tot Verantwoording</li> <li>• Rol Voorzitter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrale Benadering</li> <li>• Adviserende Functie RvC</li> <li>• Dynamiek Binnen RvC</li> <li>• Stakeholder Oriëntatie</li> <li>• Statuten en Reglementen</li> </ul>

1. Welke probleemgebieden zijn voor u het meest herkenbaar?
2. Welk probleem speelde daar?
3. Welke maatregelen heeft u genomen?
4. Wat was de invloed van de samenstelling van de rvc/rvt op de interventie?
5. Wat was de rol van de voorzitter bij de interventie?
6. Wat zou u achteraf anders hebben gedaan?

-0-0-0-0-

Dit NKCC Paper komt tot stand i.s.m. Angeli Spierenburg van Redwoods executive support/NKCC/Governance University/Van Doorne/BDO



BDO CampesObens  
Accountants & Adviseurs



Nederlands KennisCentrum  
voor Commissarissen

VanDoorne  
Advocaten • Notarissen • Fiscalisten



© NKCC Paper is een uitgave van NKCC – Stichting Nederlands KennisCentrum voor Commissarissen en Toezichthouders en wordt op onregelmatige tijden uitgebracht naar aanleiding van een actueel onderwerp of interessante ontwikkelingen op het gebied van governance. Met de uitgave van 'NKCC Papers' wil het NKCC het kennis en bewustzijnsniveau van eigentijdse commissarissen en toezichthouders bevorderen.