

Iedere Raad van Commissarissen heeft zo zijn problemen



Onderzoeksverslag Julia Nowee

Doorn, augustus 2010

Abstract *Als gevolg van veranderingen op het gebied van corporate governance is het werk van commissarissen complexer geworden. Inzicht in de huidige problemen die commissarissen tegenkomen was het doel van dit onderzoek. Daarnaast zijn de kwaliteiten die commissarissen belangrijk achten voor hun taak getoetst. Door middel van een vragenlijst onder 41 respondenten kan er geconcludeerd worden dat de belangrijkste probleemgebieden voor commissarissen diegene zijn die de samenwerking met het bestuur van de organisatie betreffen. Deze gebieden werden relatief vaak als problematisch ervaren en daarnaast als zeer belangrijk geacht. Betreft herkenning en oordeel over kwaliteiten kwam naar voren dat individuele eigenschappen, zoals integriteit, professionaliteit en kennis, vaker herkend worden dan kwaliteiten die de hele raad van commissarissen betreffen.*

Introductie.....	3
Methodiek.....	5
Resultaten	7
Analyse	12
Conclusies.....	19
Reflecties en suggesties	20

Introductie

Het afgelopen decennium hebben zich belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen voorgedaan op het gebied van corporate governance. Bestuurlijke problemen en falend toezicht daarop hebben geleid tot meerdere publieke schandalen. Onder meer naar aanleiding van de schandalen bij Enron en Worldcom is in de Verenigde Staten bijvoorbeeld de Sarbanes-Oxley wet ingevoerd. Maar ook in Nederland hebben bedrijven zoals Ahold en Rochdale de aandacht gevestigd op deugdelijk bestuur. Ten gevolge daarvan is de behoefte aan transparantie en verantwoording van bestuur en toezicht toegenomen. Er heeft zich zo een internationale trend ontwikkeld richting 'good governance'.

Specifiek voor Nederland – en in zekere mate ook voor andere landen langs de Rijn – is het tweelaagse governance model dat gehanteerd wordt. In dit model is er naast het bestuur een aparte raad van commissarissen. Deze raad van commissarissen heeft een belangrijke positie in de onderneming: zij houdt toezicht op het bestuur en de algemene gang van zaken, staat het bestuur met raad terzijde en treedt op als haar werkgever (Peij, et al., 2008)

Veranderingen zoals de toenemende complexiteit van de omgeving (aandeelhoudersactivisme, internationalisering, internet, meer regelgeving) en de toegenomen juridisering van de maatschappij maken het werk van commissarissen complexer. Bezemer et al. spreken over de veranderende rol van de president-commissaris over de afgelopen tien jaar (2010). Wegens hervormingen op het gebied van corporate governance en het nauwlettend toezicht van belanghebbenden zijn de verwachtingen die men van commissarissen heeft veranderd (Bezemer, Peij, Maassen, & Van Halder, 2010). Er is echter weinig onderzoek gedaan naar de complexiteiten van het commissariaat bij deze veranderende verwachtingen.

'Good governance' is een 'stelsel van effectieve omgangsvormen en spelregels voor goed bestuur van en goed toezicht op ondernemingen, een systematiek van deugdelijke verantwoording en evenwichtige beïnvloeding door belanghebbenden' (Peij, et al., 2008). Corporate governance heeft al vele ontwikkelingen doorgemaakt. Van het instellen van het structuurregime in 1971, via de 40 aanbevelingen van commissie Peters in 1997, naar de code van commissie Tabaksblat (2003), Frijns (2008) en de nog te verschijnen code van Streppel. Naast deze governance codes voor beursgenoteerde ondernemingen, zijn er ook veel vakspecifieke codes opgesteld in het laatste decennium, bijvoorbeeld binnen de zorg of voor woningbouwcorporaties.

Commissie Frijns stelt in *De Nederlandse Corporate Governance Code* dat:

De raad van commissarissen ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zijn eigen functioneren, het functioneren van de afzonderlijke commissies van de raad en dat van de individuele commissarissen, en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden [bespreekt]. (Monitoring Commissie Corporate Governance Code , 2008, art. III.1.7)

Deze zelfevaluaties kunnen bijdragen aan een beter beeld van wat er goed gaat en wat er beter kan bij het toezichthouden. Inzicht in de problemen die commissarissen tegenkomen kan leiden tot verbeterd begrip van deze en hierdoor zou er ook kunnen worden geanticipeerd op zulke problemen.

In alle fraude- en schandalen zaken heeft de raad van commissarissen uiteraard een actieve of minder actieve rol gespeeld. Dat werpt de vraag op: 'hoe functioneert de raad van commissarissen en haar leden eigenlijk en welke problemen komen zij tegen in haar werk?' Eerder is aangegeven dat hier nog weinig onderzoek naar gedaan is. Om die reden en om meer inzicht te krijgen in het beeld van commissarissen ten aanzien van het eigen functioneren is dit onderzoek opgezet.

Dit onderzoek hoopt bij te dragen aan deze doelen door op een systematische manier te onderzoeken waar de meest voorkomende knelpunten liggen voor commissarissen en hoe belangrijk deze zijn voor het goed toezichthouden. Ook is er aandacht voor kwaliteiten die van belang kunnen zijn voor het goed functioneren een raad van commissarissen en haar leden en waar er verbeterpunten liggen.

NB1: In dit verslag wordt gesproken over commissarissen en raad van commissarissen, hiermee wordt ook bedoeld toezichthouders en raad van toezicht.

NB2: In de vragenlijst die ten grondslag ligt aan dit onderzoek wordt gesproken over 'uitdaging/probleem'. Voor de leesbaarheid van dit verslag wordt echter alleen de term 'probleem' gebruikt.

Methodiek

Vooronderzoek

Aan de hand van 11 rapporten van zelfevaluaties (die begeleid zijn door Governance University) van raad van commissarissen kon een vergelijking worden gemaakt van goede punten, minder goede punten en actiepunten. Deze punten lijken in een aantal punten te vallen, zoals informatievoorziening of omgang met de raad van bestuur. Aan de hand van deze gebieden zijn ook de vragen voor de vragenlijst opgesteld (bv. 'Heeft u wel eens een probleem/uitdaging ervaren op het gebied van informatievoorziening?'). Door deze opzet hopen we de meest gangbare 'probleemgebieden' te hebben omvat en daarmee de respondenten een aanknopingspunt te hebben gegeven.

Tevens zijn er vanuit de evaluaties een aantal punten naar voren gekomen voor wat betreft kwaliteiten die een raad van commissarissen dacht te hebben al dan niet dacht nodig te hebben. Van deze eigenschappen kon ook een lijst worden opgesteld. Deze worden ook getoetst in de vragenlijst. Dit vooronderzoek heeft dus bijgedragen aan een gestructureerde vragenlijst, toegespitst op problematiek in de raad van commissarissen en passende kwaliteiten voor commissarissen.

Vragenlijst

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een elektronische vragenlijst, opgesteld met behulp van Smart-Survey©. De respondenten zijn benaderd door Stefan Peij, directeur Governance University, via een e-mail met hierin de link naar de vragenlijst.

De respondenten worden eerst een aantal controle vragen gesteld om de samenstelling van de steekproef te bepalen (zie ook *respondenten*). Hierna volgt er een vragensectie specifiek gericht op problemen in de raad van commissarissen. Eerst is er een open vraag ('welke uitdaging/probleem is u het meest bijgebleven in uw functie als toezichthouder...') die test waar de respondenten zelf mee komen op het gebied van problemen. Hierna volgt er een reeks 'ja/nee' vragen betreft bepaalde gebieden waarin een toezichthouder een probleem kan ervaren. Indien het antwoord 'ja' is, is er ook ruimte voor toelichting. Op deze manier kan worden vastgesteld hoeveel procent van de respondenten problemen ervaart op de verschillende gebieden, zowel als dat er inhoudelijk naar de antwoorden kan worden gekeken.

Vervolgens wordt er een meningsvraag gesteld over hoe belangrijk de respondenten een probleem op de voorgaande gebieden achten, dit op een schaal van één tot vijf ('totaal onbelangrijk – zeer belangrijk'). Deze vraag bied de mogelijkheid een vergelijking te trekken tussen gebieden waar aangegeven wordt dat er wel eens een probleem in wordt ervaren, en de mening van respondenten over hoe belangrijk een probleem in een dergelijk gebied is.

Hierna volgen er enkele vragen over kwaliteiten die van pas komen bij een commissariaat en ook bij raden van commissarissen als geheel. Deze kwaliteiten worden gerangschikt naar belang – waarbij 1 het belangrijkste is en 7 het minst belangrijk – door de respondenten, waarbij elk cijfer slechts eenmaal gebruikt mag worden. Er kan derhalve een gemiddelde worden berekend, waarbij een lagere score overeenkomt met meer belang. Hierbij dient wel in acht genomen te worden dat de individuele kwaliteiten en de groepskwaliteiten in separate groepen zitten. Tevens is er de mogelijkheid zelf nog eigenschappen toe te voegen en een waarde te geven. Tenslotte wordt er gevraagd welke van de voorgaande eigenschappen de respondent het meest herkent in zichzelf en in zijn/haar raad van commissarissen. Hierdoor kan er een vergelijking worden getrokken tussen de waardering van kwaliteiten en de herkenning van deze.

Respondenten

In totaal zijn er 143 uitnodigingen verstuurd om deel te nemen aan dit onderzoek. Hieraan hebben 41 mensen gehoor gegeven. Het responspercentage is dus 29 %. Alle respondenten zijn alumni van Governance University en konden dan ook via dit instituut eenvoudig benaderd worden. Hierdoor gaat het om een diverse groep respondenten, die uit verschillende sectoren komen. Onder hen bevinden zich 16 bestuurders. Tevens zijn er 7 respondenten die momenteel geen toezichthoudende positie hebben. Zij zijn dan ook uitgesloten bij de vragen over ervaringen in de RvC/RvT, maar maken wel onderdeel uit van de steekproef bij de meningsvragen. Meer dan 68 % van de respondenten heeft momenteel een of twee commissariaten. Ook heeft bijna de helft van hen een tot vier jaar ervaring als commissaris. Voor de rest zijn de respondenten redelijk verdeeld over het aantal posities en de jaren ervaring als commissaris. Zie tabel 1.

Tabel 1: Kruistabel Overzicht Respondenten, n=38

		Hoeveel RvC/RvT posities heeft u op dit moment?				Rij Totaal
		0*	1	2	3 of meer	
Hoeveel jaar ervaring heeft u als commissaris?	1-4	4 100%	9 64.3%	3 25%	2 25%	18 47.4%
	5-8	0 0%	4 28.6%	5 41.7%	3 37.5%	12 31.6%
	>8	0 0%	1 7.1%	4 33.3%	3 37.5%	8 21.1%
Kolom Totaal		4 10.5%	14 36.8%	12 31.6%	8 21.1%	38 100%

* In totaal zijn 3 respondenten niet opgenomen in deze tabel omdat zij (nog) geen ervaring hebben als commissaris; zij hebben dus 0 commissariaten op dit moment. Deze respondenten zijn, evenals de 4 respondenten die

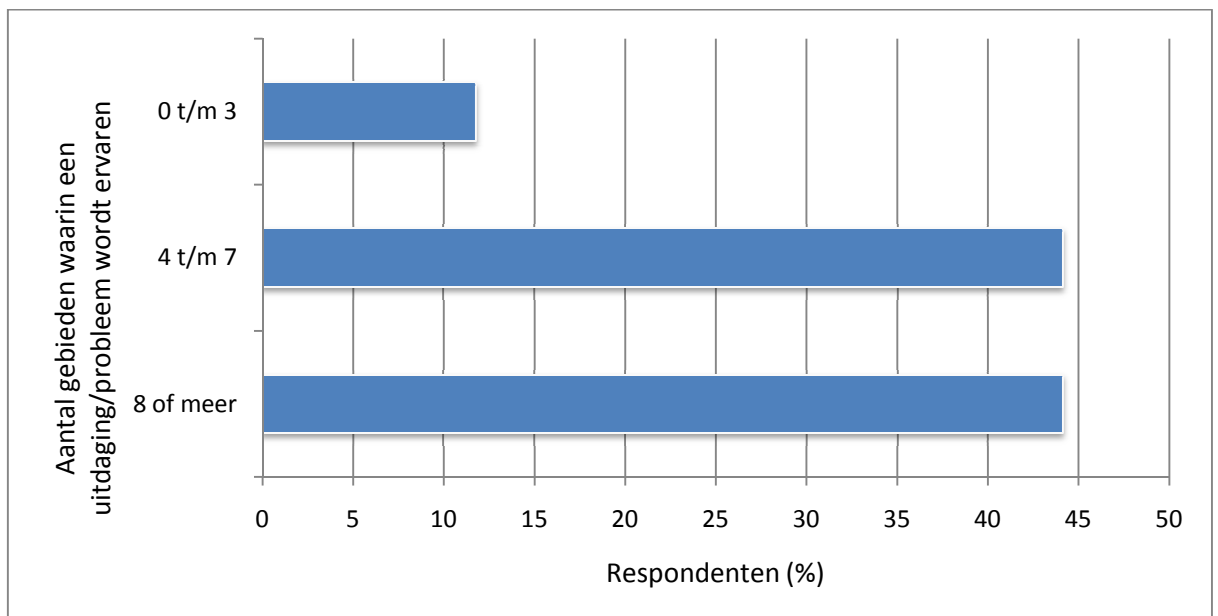
momenteel ook 0 commissariaten hebben, maar wel 1-4 jaar ervaring als commissaris hebben gehad, slechts gebruikt in de steekproef bij de meningsvragen.

Resultaten

Aantal probleemgebieden

In totaal geeft 88 % van de 34 respondenten aan op 4 of meer gebieden een probleem te hebben ervaren. Hiervan heeft weer de helft meer dan 7 van deze ervaringen. Van de respondenten heeft 12 % slechts op 0 tot 3 gebieden een probleem ervaren. De gemiddelde respondent heeft op 5,9 gebieden een probleem ervaren. Het aantal ervaren problemen lijkt noch afhankelijk te zijn van het aantal toezichthoudende posities dat een respondent heeft noch van de jaren ervaring die hij of zij heeft.

figuur 1: aantal 'probleemgebieden' per respondent, n=34



Open vraag

Op de eerste open vragen – ‘Welk probleem is u het meest bijgebleven in uw functie als toezichthouder? Kunt u toelichten waarom u kiest voor dit probleem, en wat er zo uitdagend aan was?’ en ‘Hoe zijn u en uw raad hiermee omgegaan?’ – kwamen zeer gevarieerde antwoorden. Van de nasleep van een interne diefstal tot het lastig vinden om als raad van commissarissen op een lijn te komen. Desondanks bleek het toch mogelijk veel van deze antwoorden te groeperen.

Van de 34 personen die deze vraag hebben beantwoord waren er 6 die een *operationeel* probleem benoemden als zijnde meest memorabel. Dit kunnen verschillende zaken zijn, zoals het instellen van een risico management systeem, het integreren van bedrijfsonderdelen na

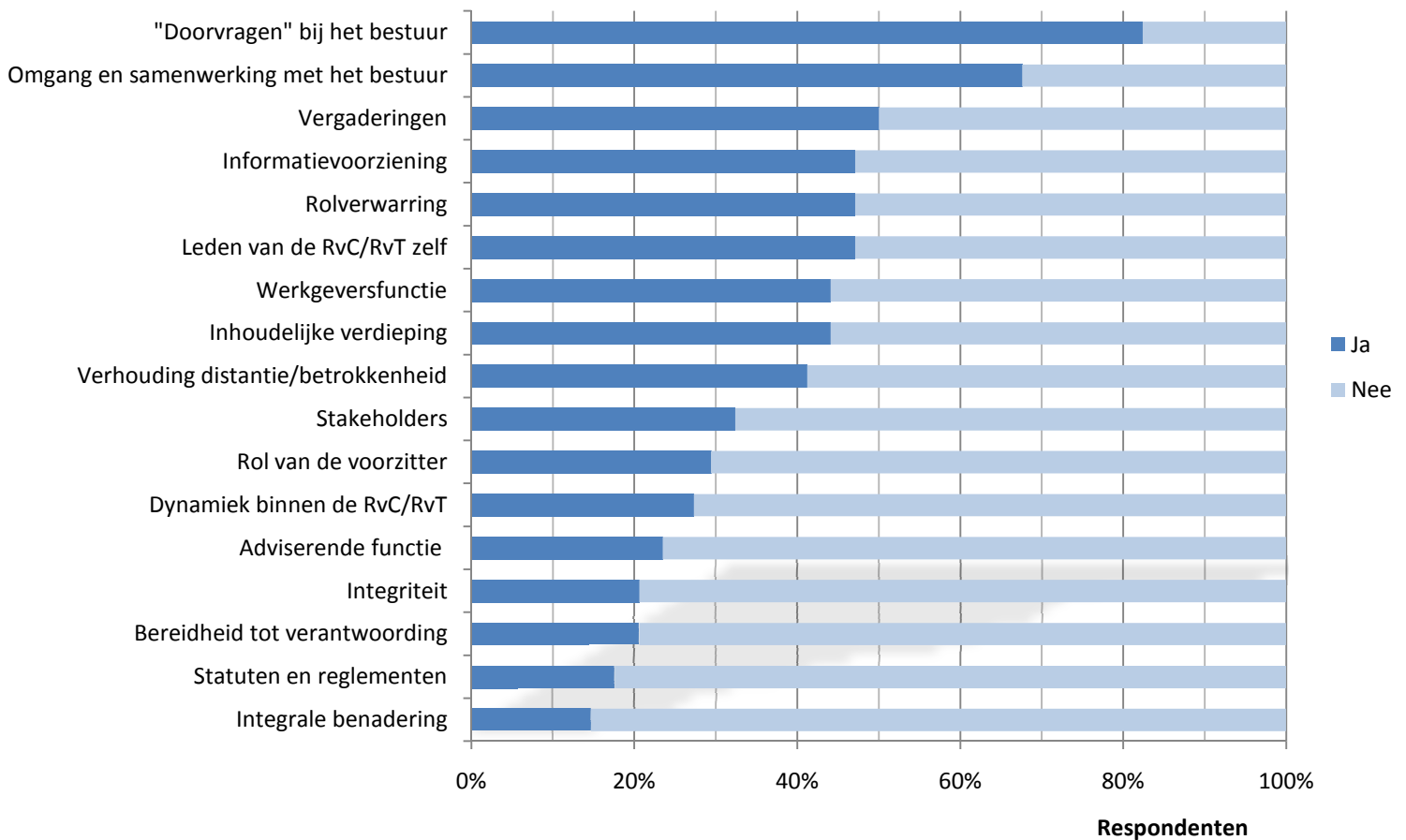
een grensoverschrijdende fusie of het bepalen van de lange termijn strategie. Wat deze allen gemeen hebben is dat het uitdagingen zijn op het gebied van de direct uitvoerende, bedrijfsmatige kant van het toezichthouden. Anders gezegd, dit zijn problemen die niet het functioneren van de raad van commissarissen betreffen, maar problemen die direct binnen de organisatie spelen.

De tweede categorie die naar voren kwam was de *werkgeversfunctie* die de raad van commissarissen vervult richting bestuur. Er waren vijf verschillende respondenten die een probleem op dit gebied, zoals het ontslaan van een bestuurder of het omgaan met onenigheden binnen het bestuur, als het meest memorabel hebben ervaren. Verder kwamen nog dilemma's wat betreft *onafhankelijkheid* (4 keer), *rolverwarring* (4 keer), *een bestuur dat niet open staat voor advies* (3 keer) en het omgaan met een *structuurwijziging* (3 keer) naar voren.

Probleemgebieden

In de tweede vragensectie zijn er gesloten vragen gesteld over ervaringen in de raad van commissarissen. Zie figuur 2.

Figuur 2: Heeft u wel eens een uitdaging/probleem ervaren op het gebied van... ?, n=34



Zoals uit de grafiek hierboven valt op te maken zijn de problemen die het meest frequent voorkomen degene die de samenwerking met het bestuur betreffen. Maar liefst 82 % van de respondenten geeft aan een uitdaging of probleem te hebben ervaren op het gebied van 'doorvragen' bij het bestuur. Tevens geeft 67 % aan dat te hebben ervaren op het gebied van omgang en samenwerking met het bestuur. Het gemiddelde percentage van respondenten die een vraag met 'ja' beantwoordden ligt op 39.

Belang 'probleemgebieden'

Tabel 2: Gemiddeld belang per gebied, n=41, schaal 1 tot 5

	Gemiddelde	Std. Dev.
integriteit	4.8	0.469
'doorvragen' bij bestuur	4.6	0.530
informatievoorziening	4.4	0.586
omgang en samenwerking bestuur	4.3	0.609
bereidheid tot verantwoording	4.3	0.784
rolonduidelijkheid tussen raad en bestuur	4.2	1.000
rol van de voorzitter	4.2	0.659
integrale benadering	4.1	0.726
verhouding distantie/betrokkenheid	4.0	0.589
leden van de raad zelf	4.0	0.697
adviserende functie raad richting bestuur	3.9	0.600
inhoudelijke verdieping	3.9	0.565
dynamiek binnen raad	3.9	0.726
verloop en effectiviteit vergaderingen	3.9	0.566
werkgevende functie raad richting bestuur	3.9	0.751
stakeholder oriëntatie	3.8	0.616
statuten en reglementen	3.6	0.880
Gemiddelde: totaal	4.1	0.668

Tabel 2 is het resultaat van de vraag '[h]oe belangrijk denkt u dat een uitdaging/probleem in één van de volgende gebieden is voor het functioneren van een goede raad?'. Op een schaal van één tot vijf, waar 1 staat voor totaal onbelangrijk en 5 voor zeer belangrijk, kon men een waardeoordeel vellen over de verschillende gebieden. In zijn algemeenheid kan worden geconcludeerd dat alle gebieden belangrijk worden geacht voor het voordoen van een uitdaging/probleem – alle scores zijn hoger dan 3.5.

Opvallend is dat de op een na hoogst beoordeelde categorie ook degene is waarin het meest frequent uitdagingen en problemen voorvallen, namelijk bij doorvragen bij het bestuur. Nog hoger beoordeeld (gemiddeld een 4.8) is de categorie 'integriteit'. Als laagste beoordeeld zijn problemen op het gebied van statuten en reglementen; desondanks lijken ook problemen daar nog steeds belangrijk te worden gevonden, met gemiddeld een score van 3.6.

Kwaliteiten

Het beoordelen van verschillende kwaliteiten voor raadsleden en raden van commissarissen als geheel gebeurde door middel van een rangschikking: hoe lager het cijfer, hoe hoger de rang. De vraagstellingen waren als volgt: '[z]et de volgende kwaliteiten op volgorde van belang voor een goed functionerende toezichthouder, waar 1 het belangrijkste is, en 7 het minst belangrijk' en '[z]et de volgende kwaliteiten op volgorde van belang voor een goed functionerende raad, waar 1 het belangrijkste is, en 7 het minst belangrijk'.

Door het optellen van alle toebedeelde scores (i.e. rangen) en dat getal te delen door het aantal respondenten kon er een gemiddelde score worden gevonden voor alle kwaliteiten. Hierbij geldt dus dat hoe lager deze score hoe belangrijker deze gemiddeld wordt gevonden.

Tabel 3: Individuele kwaliteiten, n=40¹, rangschikking 1 tot 7

kwaliteit	totaal punten	gemiddelde
onafhankelijkheid	115	2,9
integriteit	120	3,0
kennis&ervaring	132	3,3
professionaliteit	148	3,7
beschikbaarheid	175	4,4
teamgevoel	196	4,9
netwerk	234	5,9

Tabel 4: Groepskwaliteiten, n=40, rangschikking 1 tot 7

kwaliteit	Totaal punten	gemiddelde
open & eerlijke sfeer	114	2,9
complementaire samenstelling	115	2,9
voorzitter	127	3,2
verhouding bestuur	156	3,9
one board one voice	157	3,9
commissies	216	5,4
informele relatie	235	5,9

Tenslotte werd de respondenten nog gevraagd aan te geven welke kwaliteiten (, met een maximum van vijf,) zij het meest herkenden bij zichzelf en hun raad van commissarissen. Zie tabel 5.

¹ Een van de respondenten heeft deze vraag overgeslagen.

Tabel 5: Herkenning Kwaliteiten, n=41

Welke van de onderstaande kwaliteiten herkent u het meest in uzelf en in uw raad? U kunt maximaal vijf kwaliteiten kiezen.	Reactie Percentage	Reactie Totaal
integriteit	67.5%	27
kennis en ervaring	65%	26
onafhankelijkheid	60%	24
professionaliteit	52.5%	21
goede verhouding met het bestuur	47.5%	19
complementaire samenstelling	47.5%	19
competente voorzitter	40%	16
open en eerlijke sfeer	35%	14
beschikbaarheid	27.5%	11
teamgevoel	22.5%	9
'one board, one voice'- principe	15%	6
uitgebreid netwerk	12.5%	5
gebruik van toezichtcommissies	12.5%	5
informele relatie	0%	0

Analyse

Open vraag

Zoals besproken hebben 6 van de 34 respondenten gekozen voor een probleem op het operationele vlak. Dit was ook niet geheel onvoorspelbaar. Het lijkt in ieder geval logisch dat mensen zich bij een dusdanig open vraag richten op een concreet voorbeeld. Een operationeel probleem is in dat opzicht vaak concreter dan de overige probleemgebieden, die wellicht minder voor de hand liggend zijn. Er is overigens bewust gekozen om geen gesloten vraag te stellen over het al dan niet hebben ervaren van een operationeel probleem. Uit het vooronderzoek bleek dat veel commissarissen wel operationele problemen bespreken in hun zelfevaluatie, maar dat deze dusdanig verschillen per organisatie dat een vergelijking niet op zijn plaats zou zijn. Daarnaast is het te verwachten dat bijna elke commissaris wel eens een operationeel probleem heeft meegemaakt.

Andere gebieden die genoemd werden maar niet zijn opgenomen in de gesloten vragen over probleemgebieden zijn 'onafhankelijkheid' en het omgaan met (of ontwikkelen van) een nieuwe structuur. Dit eerste gebied werd veelal gelinkt aan belangenverstrengeling van ofwel een commissaris ofwel een lid van het bestuur of van een commissaris die niet genoeg onafhankelijk was van het bestuur. Problemen op het tweede gebied waren tweemaal het gevolg van een fusie. De vraag is of een structuurwijziging niet ook kan worden gezien als een operationele actie.

Hieraan gerelateerd is het gebied 'rolverwarring'. 4 van de 34 respondenten gaven aan een probleem te hebben ervaren op het gebied van rolvastheid tussen hen en het bestuur, dit was ook enkele malen het gevolg van een nieuwe bedrijfsstructuur of vernieuwd governance model. Dit gebied komt overeen met de resultaten van de gesloten vragen, waar rolverwarring door 47 % van de respondenten is ervaren en een 4.2 scoort op belangrijkheid.

Wat tevens opvallend is, is het feit dat 5 respondenten de werkgeversfunctie, of een aspect daarvan, benoemen als meest memorabel probleem. Desondanks valt dit probleemgebied bij de gesloten vragen onder het gemiddelde qua belangrijkheid (zie ook *Analyse: probleemgebieden*). Het kan interessant zijn om te onderzoeken waarom er in eerste instantie wel veel respondenten voor dit gebied kiezen, terwijl het uiteindelijk niet boven gemiddeld belangrijk wordt geacht.

Probleemgebieden

Kruistabel

Het is mogelijk om de ervaringsvragen te combineren met de meningsvragen. Door middel van een kruistabel analyse kan er zo een indeling worden gemaakt van de verschillende probleemgebieden. ‘Belangrijk’ is in dit geval geclassificeerd als boven het gemiddelde, dus alle gebieden met een score hoger dan 4.109. ‘Minder belangrijk’ zijn dan die gebieden die onder het gemiddelde vallen. Voor het hebben van een probleem in een bepaald gebied geldt hetzelfde. Het gemiddelde percentage hiervoor ligt op 39. Alle gebieden waar meer dan 39 % van de respondenten een uitdaging of probleem heeft ervaren vallen dus onder ‘vaak’ en alle gebieden waar dit percentage lager ligt vallen onder ‘minder vaak’.

Tabel 6: Kruistabel ‘probleemgebieden’, belangrijkheid vs. ervaring

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

Tabel 7 is gelijk aan tabel 6, echter de kruistabel is nu ingedeeld aan de hand van kwadranten met verschillende eigenschappen. Deze tabel is geïnspireerd door de kwadranten van Stephen Covey, die een indeling heeft gemaakt voor timemanagement in zijn boek *First Things First* (1994). Die kwadranten zijn gebaseerd op een kruising van urgentie en belangrijkheid; hierdoor kan men acties indelen in de matrix en zo zien wat voor prioriteit er bij hoort. Een soortgelijke mogelijkheid doet zich voor bij het indelen van de probleemgebieden. Door het kruisen van belangrijkheid met de frequentie van het voordoen van een probleem, kan gekeken worden waar de prioriteiten zouden kunnen liggen voor het verbeteren van de rol van de commissaris.

Tabel 7: Kruistabel 'kwadranten'

		Belangrijk	
		+	-
Frequentie probleem	+	<i>Kwadrant I</i> hoge prioriteit directe maatregelen	<i>Kwadrant III</i> maatregelen wanneer agenda het toelaat
	-	<i>Kwadrant II</i> preventieve maatregelen	<i>Kwadrant IV</i> lage prioriteit

Het mag helder zijn dat *kwadrant I* in principe de hoogste prioriteit heeft. Uitdagingen binnen dit gebied komen niet alleen vaak voor, maar worden ook boven gemiddeld belangrijk geacht. Directe maatregelen voor probleemgebieden binnen dit kwadrant zijn dus een vereiste.

Kwadrant II omvat de gebieden die momenteel niet zo vaak als problematisch worden ervaren, maar de gebieden zijn wel boven gemiddeld belangrijk. Het dient dus voorkomen te worden dat uitdagingen op deze gebieden zich vaker voor gaan doen, want dan verschuift het hele gebied naar kwadrant I. Preventieve maatregelen en alertheid in deze kwadrant zijn dus van belang.

Kwadrant III betreft gebieden waarin wel vaak uitdagingen of problemen worden ervaren, maar die niet per se als boven gemiddeld belangrijk worden ervaren. Hierdoor ligt er vermoedelijk geen prioriteit bij uitdagingen op deze gebieden. Maatregelen zullen dus worden uitgesteld tot een later tijdstip, wanneer de agenda het toelaat. Risico hierbij is dat enerzijds uitdagingen op deze gebieden vooruit zullen blijven worden geschoven en dus nooit op de agenda belanden of anderzijds dat uitdagingen die niet zo zeer van belang leken, belangrijker worden als ze niet aangepakt worden. Hierdoor zou er dus ook een verschuiving naar kwadrant I kunnen plaatsvinden.

De laagste prioriteit ligt bij *kwadrant IV*. Dit zijn de gebieden waarin weinig problemen worden ervaren, en mocht dat wel zo zijn, dan zijn die toch niet boven gemiddeld belangrijk. Dat neemt niet weg dat ook problemen binnen dit gebied wel aandacht behoeven. De graad van belangrijkheid is tenslotte slechts relatief en komt ook voor deze categorie in absolute waarde nog boven de 3.5 uit.

Gezien het feit dat de probleemgebieden die binnen kwadrant I vallen de hoogste prioriteit hebben, zullen deze hieronder nog diepgaander worden besproken.

Kwadrant I

Zoals is gebleken uit de resultaten lijkt het meest voorkomende probleem, althans, van de gegeven categorieën, het *'doorvragen' bij het bestuur*. Problemen op dit gebied worden ook als zeer belangrijk ervaren (4.6). Deze resultaten duiden op een gebrek aan transparantie vanuit het bestuur richting de raad van commissarissen. Zoals een respondent opmerkte: 'een bestuurder die optimale vrijheid wil hebben is geneigd in vaagheden en beloftes te vervallen'. De oplossing lijkt dan voor sommigen 'doorvragen, doorvragen en nog eens doorzagen'. Als er vanuit het bestuur dan echter niet meer duidelijkheid komt, geven sommige respondenten aan dat zij het (te makkelijk) opgeven.

Deze respondent is duidelijk in zijn mening: '[het is] een uitgemaakte zaak dat de bestuurder de vragen volledig dient te beantwoorden; of hij van mening is dat de vragen relevant zijn of niet doet niet ter zake. In een [dergelijk] geval is de bestuurder gedwongen om antwoord te geven'. Uit de resultaten blijkt dus echter dat dit bij 4 op de 5 commissarissen als problematisch wordt ervaren.

Omgang en samenwerking met het bestuur is tevens een gebied dat zeer hoog scoort onder de respondenten, met maar liefst 67 % van hen die hier wel eens een probleem in heeft ervaren. Het wordt ook hoog beoordeeld qua belang met een 4.3. Het blijkt echter dat vele van de aangegeven problemen op dit gebied zijn te herleiden tot problemen betreft de *informatievoorziening*, wat tevens ook een hoog scorend gebied is met 47 % en een belang van 4.4. Toelichtingen zijn bijvoorbeeld: '[i]nformatievoorziening is soms niet gestoeld op de behoefte van de RvT-leden', 'er werd een tsunami aan data geproduceerd' en 'het bestuur neemt niet altijd een actieve rol in om informatie te brengen'.

Er worden echter ook problemen besproken betreft bezoldiging en andere arbeidsvoorwaarden. Hier ligt dan ook een overlap tussen *omgang en samenwerking met het bestuur* en de *werkgeversfunctie* (44 %). In beiden komen bijvoorbeeld ook problemen aan bod op het gebied van bestuurders aanstellen of juist ontslaan. De *werkgeversfunctie* valt echter in kwadrant III omdat de belangrijkheidsgraad onder het gemiddelde valt met 3.8.

Het laatste gebied wat in kwadrant I valt is *rolverwarring*. 47 % Van de respondenten heeft daar wel eens een uitdaging of probleem in ervaren, en het belang van een dergelijk probleem is met 4.2 hoog te noemen. Wat interessant is, is dat ervaringen binnen dit gebied zeer verschillend zijn. Een respondent noemt bijvoorbeeld het feit dat de raad van commissarissen op de stoel van het bestuur gaat zitten (, wat dus als onwenselijk wordt ervaren). Een andere

noemt juist een bestuurder die soms denkt 'dat hij het alleen voor het zeggen heeft'. Enkelen benoemen ook de complicaties omtrent rol onduidelijkheid naar aanleiding van een fusie of een structuurwijziging. Er schijnt wel consensus te zijn dat rolverwarring overkomen kan worden door het te bespreken met het bestuur en duidelijke afspraken te maken.

Reflecties op probleemgebieden

Er kan geconstateerd worden dat de verschillende gebieden goed zijn gekozen, gezien het feit dat ze allemaal boven 3.5 uitkomen qua belang volgens de respondenten. Hieraan toevoegende dat er ook meerdere suggesties zijn gedaan voor andere mogelijke probleemgebieden. Genoemd werd de positie van de toezichthouder: '[d]oor bepaalde kenmerken, denk bijvoorbeeld aan voorgedragen leden, vrouwen, jongeren of allochtonen, kan een toezichthouder op zich al met veel achterstand beginnen', doelend op de minderheidspositie die een commissaris dan inneemt ten opzichte van zijn of haar collega's. Een ander voorbeeld is het gebrek aan individuele verantwoordelijkheid 'om de moeilijkste zaken scherp te stellen'; hierbij wordt vaak teruggevallen op de president-commissaris. Ook wordt het inwerken van een nieuwe commissaris genoemd en het combineren van de verschillende rollen die een commissaris vervult, zoals 'beoordelaar, controleur, adviseur [en] coach'.

Opgemerkt dient te worden dat alle probleemgebieden in kwadrant I (plus *werkgeversfunctie* gezien de overlap) veel met elkaar te maken hebben. *Doorvragen bij het bestuur, omgang en samenwerking met het bestuur, informatievoorziening, rolverwarring* en *werkgeversfunctie* hebben allemaal betrekking op het bestuur van een organisatie. Hierdoor komen veel antwoorden op de verschillende vragen overeen. Een mogelijkheid lijkt daardoor om al deze gebieden samen te voegen tot een gebied, namelijk problemen met betrekking tot het bestuur. Echter, door de vragen te hebben gesteld voor deze specifieke gebieden zijn er ook een groot aantal specifieke antwoorden naar boven gekomen, die vermoedelijk achterwege zouden zijn gebleven als er naar slechts een gebied zou zijn gevraagd. Voor de zuiverheid van het onderzoek en om recht te doen aan de gevarieerde antwoorden is daarom gekozen om de gebieden gescheiden te houden.

Kwaliteiten

Kruistabel

Ook voor de onderzochte kwaliteiten is het mogelijk een kruistabel op te stellen. Door de belangrijkheid tegenover de herkenning van kwaliteiten – diegene die de respondent het meest herkent bij zichzelf – te zetten kan er weer een indeling worden gemaakt van de kwaliteiten in verschillende kwadranten. 'Belangrijk' is weer geclassificeerd als boven het

gemiddelde, dat wil zeggen die kwaliteiten die boven de 4 vallen. (Let op: 'boven de 4' betekent van 1 tot 4, gezien het feit dat een lager cijfer meer belangrijkheid aangeeft.) 'Minder belangrijk' zijn dan die kwaliteiten die onder het gemiddelde vallen, i.e. van 4 tot 7. Voor de herkenning van kwaliteiten geldt hetzelfde. Het gemiddelde herkenningspercentage is 36. Een kwaliteit kan dan weer relatief vaker of minder vaak worden herkend, ten opzichte van het gemiddelde. Zie tabel 8.

Tabel 8: Kruistabel 'kwaliteiten, belangrijkheid vs. Herkenning

	Belangrijk	Minder belangrijk
Relatief minder vaak herkend	<ul style="list-style-type: none"> • Open en Eerlijke Sfeer • 'One Board, One Voice' – Principe 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschikbaarheid • Teamgevoel • Uitgebreid Netwerk • Gebruik van Toezichtcommissies • Informele Relatie
Relatief vaak herkend	<ul style="list-style-type: none"> • Onafhankelijkheid • Integriteit • Kennis en Ervaring • Professionaliteit • Complementaire Samenstelling • Competente Voorzitter • Goede Verhouding met het Bestuur 	

De kwadranten indeling is vrijwel hetzelfde als bij tabel 7. De kwaliteiten linksboven, in *kwadrant I*, hebben de hoogste prioriteit. Dit zijn namelijk kwaliteiten die wel boven gemiddeld belangrijk worden gevonden, maar waarvan relatief minder vaak wordt aangegeven dat men ze herkent. Dit betreffen dus de kwaliteiten 'open en eerlijke sfeer' en het 'one board, one voice principe', ofwel het spreken met één stem als raad van commissarissen. Als deze uitkomsten worden gevolgd zouden dit dus verbeterpunten, of in ieder geval punten van aandacht, kunnen zijn. Opvallend is dat dit beiden kwaliteiten zijn die de raad van commissarissen als geheel betreffen.

In *kwadrant II* bevinden zich de kwaliteiten die ook belangrijk worden geacht, maar ook relatief vaak worden herkend door de respondenten. Dat lijkt dus in orde; echter, hier geldt alertheid ook als een vereiste. Kwaliteiten kunnen ook tenslotte ook wegvallen, bijvoorbeeld bij een verandering van samenstelling van de raad van commissarissen.

De kwaliteiten die zich in *kwadrant III* bevinden worden in mindere mate herkend, maar worden ook als relatief minder belangrijk ervaren. In principe hebben deze kwaliteiten dus een lage prioriteit en behoeven deze alleen aandacht wanneer ze door een specifieke raad van

commissarissen wel als belangrijk worden gezien. In dat geval verschuift een dusdanige kwaliteit naar kwadrant I en is er dus wel verbetering van zaken nodig.

Kwadrant IV reflecteert de gedachte dat men geen kwaliteiten bij zichzelf herkent die men ook niet belangrijk acht. Het is dan ook logisch dat deze cel leeg blijft. Mocht een (raad van) commissaris(sen) wel een kwaliteit bij zichzelf herkennen die in deze kwadrant valt, krijgt deze de laagste prioriteit en hoeft daar weinig aan veranderd te worden.

Verdere conclusies kwaliteiten

Opvallend is dat bovenaan het lijstje voor groepskwaliteiten een 'open en eerlijke sfeer' staat, terwijl helemaal onderaan een 'informele relatie' komt. Dit geeft dus aan dat de respondenten geen bezwaar hebben tegen een formele relatie, zolang men maar wel open en eerlijk is naar elkaar. Hierbij kan wel gezegd worden dat een 'open en eerlijke sfeer' slechts door 35 % van de mensen is aangevinkt, terwijl dit dus wel als belangrijkste kwaliteit voor een raad van commissarissen wordt getypeerd. Dit is opvallend omdat 4 van de 7 individuele karakteristieken zijn gekozen door meer dan de helft van de respondenten, terwijl geen een van de groepskarakteristieken zoveel achterban heeft.

Alhoewel het niet met zekerheid kan worden gezegd, lijken deze uitkomsten te suggereren dat men individuele kwaliteiten boven groepskwaliteiten stelt. Een manier om dit te controleren zou zijn om de respondenten alle verschillende eigenschappen – dus die voor een individuele commissaris en voor de raad van commissarissen als geheel – in een enkele lijst te laten rangeren. De huidige resultaten doen vermoeden dat een 'open en eerlijke sfeer' dan pas na de eerste vier individuele kwaliteiten (onafhankelijkheid, integriteit, kennis en ervaring, professionaliteit) zou komen.

Tenslotte is de respondenten nog gevraagd suggesties te doen voor kwaliteiten waarvan zij dachten dat die ook in het rijtje thuishoorden. Voor de volledigheid zullen enkelen daarvan hier genoemd worden. Als persoonlijke kwaliteit is een aantal maal genoemd het hebben van affiniteit met de doelstelling en activiteiten van de onderneming. Ook zagen een aantal respondenten het belang in van relativeringsvermogen, humor, empathie, betrokkenheid en inzet. Bij kwaliteiten voor de hele raad van commissarissen werd diversiteit in samenstelling (bijvoorbeeld man/vrouw of jong/oud), en dus niet alleen complementariteit, genoemd.

Conclusies

Naar aanleiding van dit onderzoek kunnen er enkele zaken worden geconcludeerd. Allereerst kan er gezegd worden dat commissarissen op een groot aantal gebieden, gemiddeld bijna 6, wel eens een probleem hebben ervaren. Gezien het feit dat er buiten de gekozen gebieden ook nog mogelijke andere probleemgebieden zijn zou dit aantal in realiteit hoger uit kunnen vallen. Echter, enkele van de gekozen probleemgebieden toonden ook overlap met elkaar, waardoor het werkelijke aantal problemen, anders dan probleemgebieden, juist soms lager uitvalt.

Ten tweede, als respondenten zelf mogen aangeven welk probleem hen het meest is bijgebleven geeft dit toch andere resultaten dan wanneer hen een aantal probleemgebieden worden voorgelegd. Zo is er bij het beantwoorden van de open vraag een sterke tendens naar concrete operationele voorbeelden. Andere gebieden die ook genoemd werden waren 'onafhankelijkheid' en het omgaan met structuurwijzigingen. Desondanks toonde de open vraag ook overeenkomsten met de latere resultaten, vooral betreft problemen omtrent de werkgeversfunctie en rolonduidelijkheden.

Van de voorgelegde probleemgebieden waren er 9 waarop meer dan 40 % van de respondenten aangaf een probleem te hebben ervaren. Hier staken met kop en schouder bovenuit het 'doorvragen' bij het bestuur en omgang en samenwerking met het bestuur. Samen met informatievoorziening, rolverwarring en de werkgeversfunctie doen deze resultaten denken dat het grootste gedeelte van de ervaren problematiek plaatsvindt op gebieden die verband houden met het bestuur. Deze gebieden komen ook het hoogst uit qua score op belangrijkheid. Er kan dan ook gezegd worden dat commissarissen problemen met het bestuur als hoogste prioriteit zien.

De andere probleemgebieden werden ofwel minder (dan gemiddeld) belangrijk gevonden – namelijk vergaderingen, leden van de raad van commissarissen zelf, inhoudelijke verdieping, verhouding distantie vs. betrokkenheid – ofwel minder vaak ervaren als problematisch. In feite scoorden alle gebieden hoog op belangrijkheid met een gemiddelde van 3.9.

Wat betreft de kwaliteiten kan er gezegd worden dat men eerder geneigd is individuele kwaliteiten, zoals integriteit, onafhankelijkheid en kennis en ervaring, bij zichzelf te herkennen. Dit zou kunnen komen doordat men deze karakteristieken ook belangrijker vindt dan groepskwaliteiten. De meest herkende kwaliteiten voor de raad van commissarissen als geheel waren een complementaire samenstelling en een goede verhouding met het bestuur. Dit laatste is enigszins opmerkelijk gezien de uitkomsten van de vragen betreft probleemgebieden. De groepskwaliteit die het hoogst scoorde op belangrijkheid was een open en eerlijke sfeer. Dit in tegenstelling tot een informele relatie, wat als minst belangrijk werd bestempeld.

Reflecties en suggesties

Tenslotte zijn enige reflecties op dit onderzoek op hun plaats. Allereerst dient er rekening mee te worden gehouden dat dit een kleinschalig onderzoek is. Met 41 respondenten, waarvan er 34 ook momenteel een commissariaat hebben, is er net genoeg input, maar het zou zinnig zijn om dit onderwerp ook op grotere schaal te onderzoeken. Hetzelfde geldt voor de nationaliteit van de respondenten. Dit onderzoek betreft slechts commissarissen in Nederland; het zou uiteraard kunnen dat commissarissen, of 'niet-uitvoerende bestuurders', in andere landen ook andere problemen tegenkomen. Ook zou een vergelijking tussen respondenten uit de profit en non-profit sector, met of zonder bestuurlijke achtergrond of op basis van leeftijd of geslacht interessant kunnen zijn.

Ten tweede is uit de resultaten gebleken dat enkele van de probleemgebieden toch veel overeenkomsten vertonen bij de interpretatie door de respondenten. Voor later onderzoek is het wellicht een mogelijkheid enkele van deze gebieden, specifiek diegene die te maken hebben met het bestuur, samen te trekken. Hierdoor zou er ook een objectievere maatstaf zijn voor het aantal ervaren problemen omdat er geen overlap meer plaatsvindt. Echter, het abstractie niveau van de vraag gaat dan wel omhoog en het is twijfelachtig of dit ten goede komt aan de inzichten die de onderzoeker uit de antwoorden van de respondenten kan halen.

Ten derde, de meting van belangrijkheid voor de kwaliteiten van commissarissen en raad van commissarissen zou heroverwogen kunnen worden. In plaats van een rangschikking, waarbij de kwaliteiten in relatie tot elkaar worden gesteld, zou het interessant zijn om respondenten een absolute score te laten geven aan de kwaliteiten. Dit zou soortgelijke resultaten opleveren als bij de probleemgebieden beoordeling. Het risico hierbij blijft wel dat alle kwaliteiten vervolgens hoog uit komen, net zoals dat bij de probleemgebieden het geval was.

Wat ook belangrijk is om opgemerkt te worden is dat er weinig informatie beschikbaar is betreft het 'waarom' van de problemen. Ook al zijn de resultaten helder over welke probleemgebieden het meest voorkomen bij commissarissen, wordt het niet geheel duidelijk uit de toelichtingen waarom juist deze problemen als problematisch worden ervaren. Er kan uiteraard wel gespeculeerd worden over de reden dat commissarissen doorvragen bij het bestuur lastig vinden, bijvoorbeeld omdat het een nogal gevoelige relatie betreft. Het zou desondanks mooi zijn als hier meer diepgaand, kwalitatief onderzoek naar zou worden gedaan.

Tenslotte, ook al was de reden voor dit onderzoek inzicht krijgen in de problemen van commissarissen, is het waarschijnlijk ook nuttig om de kant van het bestuur in deze problematiek eens te belichten. Gezien het feit dat de problemen met de hoogste prioriteit toch zaken omtrent het bestuur betreffen, is het interessant om te onderzoeken hoe bestuursleden hier tegen aan kijken.

Geciteerde Werken

- Bezemer, P.-J., Peij, S. C., Maassen, G. F., & Van Halder, H. (2010). The Changing Role of the Supervisory Board Chairman: The Case of the Netherlands (1997-2007). *Journal of Management and Governance* .
- Covey, S., Merrill, A. R., & Merrill, R. R. (1994). *First Things First*. New York: Simon & Schuster.
- Monitoring Commissie Corporate Governance Code . (2008). *De Nederlandse Corporate Governance Code: Beginselen van Deugdelijk Ondernemingsbestuur en Best Practice Bepalingen*.
- Morck, R. K. (Red.). (2005). *A History of Corporate Governance Around the World: Family Business Groups to Professional Managers*. Chicago: National Bureau of Economic Research.
- Morck, R. K., & Steier, L. (2005). *The Global History of Corporate Governance - An Introduction*. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Peij, S. (2010). 'One-Tier' Versus een Mogelijke Rijnlandse Variant. *Goed Bestuur: Tijdschrift Over Governance* , 48-54.
- Peij, S., Koelewijn, J., Munsters, R., Manen, J. v., Abam, R., Reumkens, H., et al. (2008). *Handboek Corporate Governance*. Deventer: Kluwer.