

TOEZICHT

# TOEZICHTHOUDERS TE VAAK TANDELOZE TIJGERS

De samenwerking tussen commissarissen en bestuurders verloopt dikwijls moeizaam. Dat blijkt uit een onderzoek van Grant Thornton en de Governance University. Belangrijke oorzaken zijn ondeugdelijke informatieverstrekking en het gegeven dat bestuurders niet op interventies zitten te wachten.

Commissarissen worstelen met een aantal problemen in hun relatie met bestuurders. Ten eerste laat de kwaliteit van de informatievoorziening aan de RvC vaak te wensen over. Het is te veel, te weinig, te onduidelijk, te summier of te laat. In de meeste gedragscodes staat dat de RvB en de RvC een gezamenlijke verantwoordelijkheid hebben voor de informatievoorziening. Welke informatie dan verstrekt moet worden en op welk moment, is echter niet vastgelegd. Gevolg is willekeur en onduidelijkheid. De verhouding tussen control-vraagstukken en businessonderwerpen wordt ervaren als lastig, omdat de RvB zich liever bezighoudt met de details van de bedrijfsvoering, terwijl de RvC de voorkeur geeft aan producten, diensten en strategie als gespreksonderwerp.

## Non-interventiecultuur

Ook de omgang tussen commissarissen en bestuurders is een heet hangijzer als gevolg van de 'non-interventiecultuur' in ons land. Directeur Stefan Peij van de Governance University: "Commissarissen vinden het lastig om door te vragen. 'Als we doorvragen, haken bestuurders af,' zeggen ze. Lastige vragen worden door bestuurders gepareerd met vage, ontwijkende antwoorden of met de opmerking dat een bepaalde kwestie 'te gedetailleerd' is om met commissarissen te bespreken. Dat ritueel herhaalt zich iedere vergadering. Als er ten slotte een conflict dreigt te ontstaan, kiest de RvC eieren voor zijn geld."

## Afhankelijkheidsparadox

Het derde probleem is de invulling van de toezichtfunctie. Een bestuurder moet een goed idee hebben, terwijl de commissaris een goed idee van een slecht idee moet kunnen onderscheiden. Dat kan alleen wanneer je goed inzicht hebt in de business. Precies daar wringt de schoen: commissarissen zijn voor informatie afhankelijk van de bestuurders op wie zij toezicht moeten houden...

## Topsportmentaliteit

Wat is de oplossing? Volgens Peij moeten we het niet zoeken in de structuur, dus geen one-tier board. Het zit 'm in een andere houding: commissaris zijn is topsport. Bij grotere bedrijven wordt er sneller geïnterveneerd. Het lijkt alsof commissarissen in het mkb en non-profitorganisaties zich er makkelijker vanaf maken. Vaak maken ze onvoldoende tijd vrij voor hun commissariaat. De commissarissen zelf zien dit anders en leggen de schuld vaker buiten zichzelf. Peij schrijft dit toe aan de attributietheorie uit de sociale psychologie: successen schrijven we het liefst aan onszelf toe, mislukkingen aan anderen... ●

## Vijf vuistregels voor commissarissen:

1. Maak voldoende tijd vrij
2. Houd je rug recht
3. Durf jezelf kwetsbaar op te stellen
4. Schakel waar nodig externe ondersteuning in
5. Durf te interveniëren

Bron: Stefan Peij

Bron: Rob Hartgers in: Management Scope, nr. 11-2011

