

# Informatie spel in relatie RvB en RvC

Betrouwbare informatievoorziening door de raad van bestuur aan de raad van commissarissen wordt gezien als essentieel voor het goed functioneren van een RvC. Dit vormt in belangrijke mate het fundament voor de vertrouwensrelatie tussen een RvB en een RvC. Veelal zijn de commissarissen redelijk tevreden over de informatievoorziening. Belangrijke componenten zijn naast de reguliere rapportages een jaarlijks bedrijfsbezoek en bijdragen van niet-RvB-leden aan de vergaderingen van de RvC. Opvallend is dat doorgaans de meeste informatie via de RvB loopt. Wel zijn er signalen dat commissarissen zelf meer initiatief nemen om ook elders informatie te halen.

In 2010 is door de auteurs een onderzoek uitgevoerd onder commissarissen naar de rol van de RvC in Nederland. Het onderzoek is mogelijk gemaakt door actieve betrokkenheid van Grant Thornton. Deels bouwt het voort op een in 2008 in FINEM-verband uitgevoerd onderzoek.<sup>1</sup> Aan het onderzoek van 2010 hebben 93 commissarissen meegewerkt, van wie 38 via een interview. De resterende webbased vragenlijsten (55) zijn voornamelijk ingevuld door FINEM-leden en commissarissen die aan het onderzoek van 2008 hebben deelgenomen.<sup>2</sup> In dit artikel staan de informatievoorziening aan de RvC en

de zogenaamde basisprofielcommissaris<sup>3</sup> centraal. In de vraagstelling is doorgaans een vergelijking gemaakt tussen de huidige en de wenselijke situatie, of tussen de huidige kwaliteit en het toekomstige belang. De resultaten zijn geanalyseerd met behulp van een regressieanalyse. Het voordeel hiervan is tweeledig: zo kunnen scores voor een gekozen profiel worden geschat zonder dat veel respondenten aan de exacte profielbeschrijving hoeven te voldoen. Geen van de 93 respondenten beantwoordt volledig aan het basisprofiel. Maar er zijn wel veel respondenten die er misschien op één variatie na aan voldoen.

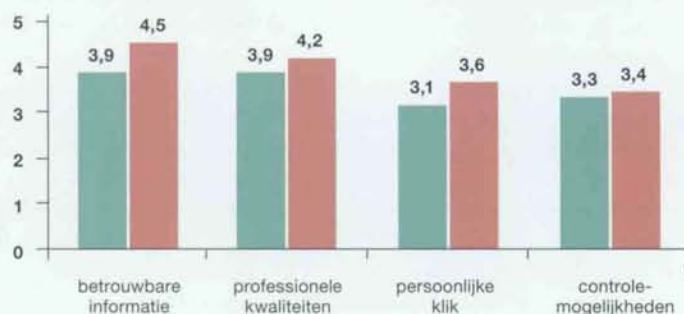
Een ander voordeel is dat de invloeden van diverse variaties kunnen worden gescheiden. Wanneer gemiddelde scores van genoteerde ondernemingen bijvoorbeeld worden vergeleken met die van niet-genoteerde bedrijven, is het de vraag of de verschillen zijn toe te schrijven aan het niet-genoteerd zijn, of aan de gemiddeld kleinere omvang van de niet-genoteerde bedrijven.

Betrouwbare informatie was al een van de twee belangrijke pijlers voor de vertrouwensrelatie tussen de RvB en de RvC. In de wenselijke situatie is dat belang alleen maar toegenomen en dominant bovenaan komen te staan. Betrouwbare informatie is daarmee zeer belangrijk.

In de interviews met de commissarissen kwam regelmatig naar voren dat het vertrouwen dat de juiste informatie volledig en op tijd wordt verstrekt, de basis is voor het functioneren van een commissaris en daarmee van een RvC. Van een andere insteek kun en mag je niet uitgaan. Maar helemaal comfortabel blijken commissarissen zich daarmee niet te voelen. Er blijft altijd iets in de lucht zweven in de trant van 'het is nooit helemaal zeker'. De commissaris heeft behoefte aan meer pijlers om het vertrouwen tussen RvC en RvB op te baseren. De zorg over mogelijke aansprakelijkheid heeft dit onbehaaglijke gevoel versterkt.

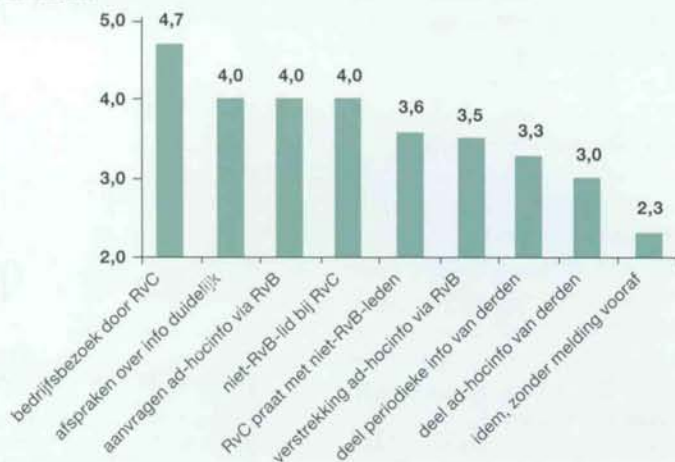
**Figuur 1. Vertrouwen tussen RvB en RvC: huidige en wenselijke situatie (5-puntschaal)**

Positie informatievoorziening in vertrouwensrelatie tussen RvB en RvC  
 Scores op 5-puntschaal als instemming met stelling. 5 is de hoogste mate van instemming en 1 is de laagste.



**Figuur 2. Informatievoorziening aan de RvC: huidige situatie (5-puntschaal)**

Scores op 5-puntschaal als instemming met stelling. 5 is de hoogste mate van instemming en 1 is de laagste.



## ANDERE FACTOREN

De tweede belangrijke pijler voor het vertrouwen is gelegen in de professionele kwaliteiten. Het verschil tussen de huidige en wenselijke situatie voor het basisprofiel is wel significant, maar niet zo groot als bij de informatievoorziening.

Op de derde plaats qua instemming in de wenselijke situatie staat 'de persoonlijke klik'. Tijdens de interviews kwamen hier wat uiteenlopende geluiden over naar boven. Er waren commissarissen die een persoonlijke klik niet relevant vonden. Andere daarentegen hechten er wel waarde aan. Met name uit het oogpunt van werkplezier is het naar hun idee van belang dat de collega's met wie je moet samenwerken, een zekere chemie met elkaar hebben.

Opvallend zijn de standpunten ten aanzien van de controlemogelijkheden door de RvC buiten de RvB om. Daarvoor bestaat geen overtuigende instemming in de huidige situatie. In de toekomstige situatie verbetert dat nauwelijks.

Uit het onderzoek is gebleken dat de commissarissen het afgelopen jaar, primair vanwege de crisis, veel intensiever en frequenter contact hebben gehad met de RvB. Het lijkt aannemelijk dat er in die situatie en periode meer en met grotere regelmaat informatie op het bordje van de commissarissen terecht is gekomen. Vermoedelijk heeft deze ervaring effect gehad op de beantwoording van de vragen rond informatievoorziening.

De algemene teneur is dat de commissarissen redelijk te spreken zijn over de informatievoorziening. Dat blijkt ook uit een vraag waarbij de norm ten aanzien van de informatievoorziening op een 8,5 (10-puntschaal) is gezet en de ervaren kwaliteit op een 8,2.

Norm en kwaliteit scoorden verreweg het hoogst van de in het betrokken onderdeel onderzochte criteria.

Afspraken over de informatieverstrekking door de RvB worden wel als duidelijk ervaren. De score (4,0) is identiek aan die uit 2008, toen deze vraag ook is gesteld. Voor de toekomst wordt gezien de waarde van 4,4 nog wat meer duidelijkheid verlangd.

Het aanvragen van ad-hocinformatie door de RvC loopt via de RvB (4,0). Het verstrekken van deze informatie daarentegen gaat niet altijd via de RvB (3,5). Voor de toekomst worden daarin door de commissarissen gemiddeld geen substantiële veranderingen verwacht.

Gemiddeld gezien komt er nauwelijks ad-hocinformatie van derden buiten het bedrijf. Bij de periodieke informatie neigt de basisprofielcommissaris gemiddeld naar een lichte mate van instemming. Voor de toekomst zal dit waarschijnlijk alleen maar toenemen. Als voorbeelden van niet via de RvB verkregen informatie is gewezen op branchestudies, informatie via sectormedia, analistenrapporten en

gesprekken met anderen uit de organisatie, onder wie leden van de OR. In incidentele gevallen werd gewezen op studies die in opdracht van de RvC zijn verricht.

Niet alleen de informatie zelf, maar ook de 'mogelijke inkleuring' van de informatie is belangrijk. Vandaar dat

## Vertrouwen dat de juiste informatie volledig en op tijd wordt verstrekt, is de basis voor het functioneren van een commissaris

minimaal één keer per jaar door de RvC een bedrijfsbezoek wordt afgelegd. In dat kader past ook dat niet-RvB-leden van een bedrijf presentaties geven op een RvC-vergadering (4,0). In beperkte mate (3,6) wordt ervaren dat door de RvC buiten de RvB om wordt gesproken met anderen uit de organisatie. Tijdens de interviews bleek dat naast de ontmoetingen tijdens bedrijfsbezoeken en recepties hierbij ook kan worden gedacht aan min of meer geïnstitutionaliseerde contacten met (leden van) de OR. Dergelijke contacten en dan zonder melding vooraf zijn, net als in 2008, niet gebruikelijk.

### ROL CFO EN ACCOUNTANT

Gebruikelijk is dat de informatie die door de onderneming wordt verstrekt, in belangrijke mate onder supervisie van de CFO wordt verzameld, bewerkt en doorgestuurd naar de RvC. Naast de reguliere financiële informatie is dat in toenemende mate ook niet-financiële informatie. Naar verwachting zal deze laatste component aan belang winnen. Indien er een auditcommissie aanwezig is, mag worden verondersteld dat de

door de CFO verstrekte informatie kritisch wordt bekeken en besproken. De CFO heeft dan een gesprekspartner.

Ten aanzien van de financiële informatie speelt de accountant al een rol waar het externe, wettelijk of qua regelgeving voorgeschreven publicaties betreft. Voor de niet-financiële informatie moet hij zijn rol nog bevechten. Potentieel heeft de accountant een goede uitgangspositie. Van belang is dat de accountant erin slaagt zijn onafhankelijke positie te behouden. Ook dienen de diverse betrokkenen de bijdrage van de accountant als een kwaliteitsstempel te ervaren. Dat vereist dan wel dat de positie en de kwaliteit van de accountant niet ter discussie komen te staan, zoals onlangs is geschied.

<sup>1</sup> FINEM-rapport 'Commissarissen willen verbeteren en leggen de lat hoger', onder redactie van Auke de Bos, Haijo Dijkstra, Aalt Klaassen en Herbert Rijken; zie [www.finem.nl](http://www.finem.nl) sub werkgroepen.

<sup>2</sup> Het rapport van het onderzoek van 2010, 'Professionalisering RvC bereikt ook niet-genoteerd bedrijf', is te vinden op [www.gt.nl](http://www.gt.nl)

<sup>3</sup> De basisprofielcommissaris is gedefinieerd als een gewoon RvC-lid bij een beursgenoteerde onderneming met een balanstotaal van meer dan 100 mln. euro. Deze commissaris heeft geen zitting in een RvB elders, is beroepscommissaris (met vier of meer commissarissen), is ouder dan 55 jaar; is man en geen lid van een auditcommissie.