

3 | Goed bestuur en goed gedrag: wat maakt een goede raad van commissarissen goed?¹

Elke Heemskerk

1. Inleiding

1.1 *Wat bepaalt de kwaliteit van raden van commissarissen?*

Wat is een goede raad van commissarissen? Over het antwoord op deze vraag zal niet al te veel meningsverschil bestaan. Een goede raad voegt waarde toe en maakt de bestuurder(s) effectiever – maar niet almachtig – door hen uit te dagen en kritisch te bevragen zonder daarbij het bestuur voor de voeten te lopen. Een goede raad van commissarissen is competent, gecoördineerd, collegiaal en gericht op een eenduidig doel.² Een raad die op deze manier haar taak vervult kan een belangrijke bijdrage leveren aan het succes en de continuïteit van de organisatie. Ze zorgt voor bestuurders van hoge kwaliteit en houdt deze bestuurders scherp door adequate uitvoering van haar controlerende en adviserende taken. Deze typering zullen velen onderschrijven.

Maar hoe komt het nu dat sommige raden van commissarissen redelijk goed voldoen aan dit ideaalbeeld en anderen zeker niet? Anders gezegd: wat zijn nu de determinanten van een goed functionerende raad van commissarissen? In de discussies rondom goed bestuur is er de afgelopen decennia vooral veel aandacht geweest voor het optimaliseren van de structurele kenmerken van raden van commissarissen. De omvang moet niet al te groot zijn, zodat iedereen een bijdrage kan leveren; er moet voldoende expertise aanwezig zijn die elkaar aanvult; er horen voldoende bijeenkomsten in reguliere vergaderingen en commissies te zijn; et cetera. Codes voor goed bestuur benoemen principes en *best practices* die beogen via dergelijke structurele kenmerken de kwaliteit van raden van commissarissen te vergroten. Gezien het belang dat wordt gehecht aan structurele kenmerken is het nogal schokkend te moeten constateren dat er in de wetenschappelijke literatuur een consistent gebrek aan bewijs is voor een directe relatie tussen de samenstelling van raden van bestuur en raden van commissarissen (in de Engelse literatuur de

1 In dit hoofdstuk bouw ik voort op onderzoek wat ik samen heb uitgevoerd met Margrietha Wats en Klaas Heemskerk. Ik maak gebruik van zowel eerder gepubliceerd materiaal als lopend onderzoek en working papers. Het onderzoek naar teamdynamiek in het voortgezet onderwijs werd uitgevoerd door Klaas Heemskerk. Ik dank Jan de Koning, Margrietha Wats en Hans van Ees voor hun constructieve opmerkingen op een eerdere versie van deze tekst.

2 Nadler, D. A. 2004. Building better boards. *Harvard Business Review* 82, (5): 102-11:104

board) en de prestaties van organisaties.³ Toch is het bij nader inzien misschien niet zo heel erg verbazingwekkend. Leblanc verwoordt het treffend:

'[...] trying to distill a relationship between governance and performance – from outside of a boardroom – is analogous to trying to find out what makes a sports team effective by sitting in a cafeteria reading the sports pages'.⁴

Maar wat bepaalt dan de kwaliteit van governance? Sinds kort groeit het inzicht dat het functioneren van raden van commissarissen uiteindelijk in grote mate wordt beïnvloed door gedragsmatige factoren.⁵ Goed bestuur is voor een groot deel een kwestie van goed gedrag. Een goede samenstelling is een voorwaarde, maar geen garantie voor goed bestuur. Het gedrag in de raad zelf moet zodanig zijn dat ze de kwaliteit bevordert (en niet vermindert). Dit lijkt een zeer voor de hand liggende observatie en in veel opzichten is dat het ook. Het is daarom des te meer opvallend dat in de discussies over goed bestuur het element van gedrag tot zeer recent bijna volledig ontbrak. In de wetenschappelijke en vakliteratuur, maar ook in de codes en *best practices*, gaat de aandacht nagenoeg uitsluitend uit naar de inrichting en structuur van goed bestuur. Deze *best practices* zijn zeker waardevol. Maar in de praktijk blijken ze niet van doorslaggevend belang in het bereiken van een hoge kwaliteit van goed bestuur.

Bij nagenoeg alle raden van commissarissen, toezicht en bestuur die ik als adviseur heb mogen begeleiden bij zelfevaluaties en positioneringsvraagstukken blijkt dat voetangels en klemmen in het gedrag en de onderlinge interactie zitten. Tussen commissarissen. En tussen de raad van commissarissen en de bestuurders. Ook wanneer er goed wordt gescoord op de gangbare indicatoren van goed bestuur (expertise op orde, regelmatig vergaderen, zittingsduur op orde, et cetera) en volledig wordt voldaan aan de geldende codes voor goed bestuur wordt de kwaliteit beperkt omdat er sprake is van contraproductieve verhoudingen.

1.2 Overzicht

Het groeiende inzicht dat gedragsmatige factoren een belangrijke rol spelen bij goed bestuur geeft commissarissen en hun bestuurders nieuwe handvatten om hun eigen kwaliteit verder te versterken. Daarom ga ik in dit hoofdstuk in op de gedragsmatige ingrediënten van goed bestuur. De volgende sectie schetst het

3 Schmidt, S. L., and M. Brauer. 2006. Strategic governance: How to assess board effectiveness in guiding strategy execution. *Corporate Governance: An International Review* 14, (1): 13-22, Johnson, Jonathan L., Catherine M. Daily, and Alan E. Ellstrand. 1996. Board of directors: A review and research agenda. *Journal of Management* 22, (3): 409-39, Adams, Renée B., Benjamin E. Hermalin, and Michael S. Weisbach. 2010. The role of boards of directors in corporate governance: A conceptual framework and survey. *Journal of Economic Literature* 48, (1) (MARCH): 58-107

4 Leblanc, Richard W. 2004. What's wrong with corporate governance: A note. *Corporate Governance: An International Review* 12, (4): 436-41, p.437

5 De Nederlandsche Bank. 2013. *Leading by example: Gedrag in de bestuurskamers van financiële instellingen.*, Steffes, Joep, and Hildegard Pelzer. 2011. Behavioural governance – een noodzakelijke aanvulling gedrag bepaalt effectiviteit van codes. *Goed Bestuur, Tijdschrift Over Governance* (2): 38-44, Van Ees, Hans, Jonas Gabriëlsson, and Morten Huse. 2009. Toward a behavioral theory of boards and corporate governance. *Corporate Governance* 17, (3): 307-19

probleem van de bestuurskamer als een *black box*. Omdat we te weinig inzicht hebben in wat er werkelijk achter de deuren afspeelt, zijn we geneigd om goed bestuur vooral te meten via makkelijk te observeren indicatoren zoals samenstelling of governance structuur. Dit leidt tot een beperkte blik op wat goed bestuur is. Ik maak onderscheid tussen de controlerende en de adviserende taak van commissarissen en beargumenteer dat er steeds meer maatschappelijke druk komt om beide te combineren in anticiperend toezicht. Sectie 3 bespreekt vervolgens kort de gedragsmatige kijk op goed bestuur en sectie 4 introduceert drie gedragsmatige elementen die de prestaties van raden beïnvloeden: heldere inspanningsnormen; het gebruiken van de aanwezige kennis en vaardigheden; en het kunnen laten bestaan van verschillende inzichten en opvattingen. Het belang van deze factoren in de praktijk illustreer ik aan de hand van een recent empirisch onderzoek naar goed bestuur in het onderwijs. Deze case laat ten eerste zien dat gedrag inderdaad een belangrijk ingrediënt is voor goed bestuur. Ten tweede toont het aan dat de taken van controleren enerzijds en adviseren anderzijds wezenlijk verschillend zijn. Bepaalde gedragsmatige elementen zijn vooral van belang voor controleren, anderen voor adviseren. Anticiperend toezicht is bewerkelijk: goed gedrag speelt hier een belangrijkere rol dan bij uitsluitend een controlerende taakopvatting. Vervolgens ga ik in sectie 4 in op drie manieren waarop commissarissen zelf hun prestaties kunnen verbeteren door te investeren in de gedragsmatige aspecten van goed bestuur.

Om de leesbaarheid niet onnodig te hinderen kies ik er voor om steeds te spreken over raad van commissarissen. Hier kunt u ook raad van toezicht lezen. De Engelstalige literatuur die aan de orde komt heeft doorgaans betrekking op het one-tier model waar in één bestuur de uitvoerende bestuurders en de toezicht houdende commissarissen verenigt zijn. In dit hoofdstuk is deze literatuur steeds zo weergegeven dat ze van toepassing is op de raad van commissarissen of de raad van toezicht in het Nederlandse systeem.

2. De bestuurskamer als black box

2.1 Een blik in de bestuurskamer

Als gedrag zo belangrijk is, hoe kan het dan dat hier zo lang zo weinig aandacht voor is geweest? Volgens Michael Useem is de belangrijkste reden *het gebrek* aan goede gegevens over wat er nu daadwerkelijk afspeelt binnen de bestuurskamer. Het spreekt vanzelf dat het nogal lastig is om vergelijkend onderzoek te doen naar gedragsmatige aspecten van goed bestuur in een groot aantal raden van commissarissen. Toegang tot de vergadering is beperkt en de gesprekken zijn strikt vertrouwelijk. De bestuurskamer blijft daardoor voor buitenstaanders een *black box*. Gezien dit gebrek aan inzicht is het minder verbazingwekkend dat in corporate governance onderzoek vooral variabelen een rol spelen die van buiten kunnen worden waargenomen. Samenstelling, aantal commissies, of bestuursstructuur zijn ‘handige’ variabelen omdat ze voor de buitenstaander eenduidig zijn. Ze zijn en

eenvoudig meetbaar en te beoordelen. Dat is handig, omdat daarmee een signaalwerking mogelijk is. Je kunt van buitenaf vaststellen of een raad goed of minder goed scoort. Commissarissen kunnen dan ook laten zien dat zij serieus werk maken van goed bestuur. Zo krijgen *best practices* een signaalwerking naar cruciale stakeholders zoals institutionele investeerders. Daarom zijn deze eigenschappen wel degelijk relevant. Maar, zoals Useem ook herinnert, 'that what transpires behind the boardroom's closed doors is what ultimately counts'.⁶

Er zijn enkele zeldzame gevallen waar we wel inzicht hebben gekregen in de *black box* van de bestuurskamer, meestal door uitstekende onderzoeksjournalistiek. De val van ABN AMRO is uitgebreid beschreven in *De Prooi* van Jeroen Smit. Eerder schreef Smit ook een ontsluitende studie over de val van Ahold topman Cees Verhoeven met de ondertitel 'IJdelheid en hebzucht aan de top'. Via vele interviews met betrokkenen wordt het mogelijk een beeld te schetsen van de dynamiek tussen de raad van bestuur en raad van commissarissen. In het geval van ABN AMRO bleek dat de goede score op de lijstjes van *good corporate governance* slechts verhulde dat de onderlinge dynamiek resulteerde in een totaal gebrek aan noodzakelijke *checks and balances*. De raad van commissarissen bleek een archaïsch instituut waar afwijkende meningen niet werden getolereerd.

Maar op enkele uitzonderingen na blijft de deur van de bestuurskamer bijna altijd gesloten. Gegevens over wat er daadwerkelijk afspeelt binnen de bestuurskamer ontbreken. En daarom bleef gedrag lange tijd buiten het blikveld in de discussies over goed bestuur. Maar daar komt nu verandering in.

2.2 *Goed Gedrag wordt best practice*

Mede ingegeven door de financiële crisis erkent De Nederlandsche Bank sinds kort expliciet het belang van gedrag en groepsdynamiek in de bestuurskamers. In maart 2013 publiceerde de toezichthouder op de financiële sector het rapport 'Leading by example', waarmee DNB gedrag en cultuur binnen de bestuurskamer op de toezichtagenda plaatst. Ze constateert dat bestuurders en commissarissen in de Nederlandse financiële sector zich nog niet bewust zijn van de menselijke effecten die bepalend zijn voor de kwaliteit van het bestuur en interne toezicht en daarmee voor de prestaties van de organisatie. Door het gebrek aan aandacht voor gedragspatronen en groepsdynamiek blijft risicovol gedrag onnodig bestaan, zo stelt DNB.⁷

Gedragsmatige determinanten van goed bestuur zijn natuurlijk niet alleen relevant in de financiële sector. Afgelopen periode hebben met name commissarissen in sectoren met een publieke doelstelling de druk enorm zien toenemen. Bij woningcorporaties worstelen bestuurders en commissarissen met de wispelturige politieke omgeving, de lastige financiële situatie, maar vooral ook met de nasleep van falend bestuur en toezicht in een aantal opzichtige gevallen. En in het onderwijs leidde de ondergang van moloch Amarantis tot een stevig debat over

6 Useem, Michael. 2003. Corporate governance is directors making decisions: Reforming the outward foundations for inside decision making. *Journal of Management and Governance* 7, (3): 241-53:242

7 De Nederlandsche Bank. 2013. *Leading by example: Gedrag in de bestuurskamers van financiële instellingen*, p.2

goed bestuur. De raad van toezicht bleek niet in staat om tijdig bij te sturen toen de strategie en de werkelijkheid niet met elkaar in overeenstemming bleken.

In deze sectoren met een publieke functie is goed bestuur overigens misschien nog wel ingewikkelder dan in het bedrijfsleven. In het bedrijfsleven zijn de aandeelhouders onderdeel van het systeem van *checks and balances* en kunnen zij het bestuur en de commissarissen in principe corrigeren of aan de mouw trekken. In de (semi) publieke sectoren is er echter geen duidelijke eigenaar. De raad van commissarissen of de raad van toezicht voert haar taken uit namens de samenleving en ten behoeve van het maatschappelijk belang. De commissarissen moeten zelf zorg dragen voor hun functioneren, zonder de dwingende ogen van aandeelhouders. Soms – en steeds meer – kijkt de overheid over de schouder mee. Onder de noemer ‘bestuurlijk handelen’ kijken ministeries en inspecties met een steeds scherpere blik naar het functioneren van bestuurders en commissarissen in de semi publieke sector. We zien dus over de hele linie dat het commissariaat minder vrijblijvend is geworden, voor zover dit het al was.

2.3 *Wanneer presteert een raad van commissarissen goed?*

Dit brengt ons op de vraag waaruit nu eigenlijk de kwaliteit van een raad van commissarissen valt af te leiden. Wat is eigenlijk de prestatie die een raad moet leveren? In veel corporate governance onderzoek wordt geprobeerd een direct verband aan te tonen tussen governance en de (financiële) prestatie van de organisatie. De prestatie van de commissarissen wordt dan afgeleid van de prestatie van de organisatie en dus indirect vastgesteld. In *behavioural corporate governance* wordt juist geprobeerd om wel de prestatie van de groep zelf direct te bepalen. Het succes van een raad van commissarissen wordt bepaald door te kijken of ze haar taken goed heeft uitgevoerd. Dit laat dus ook de mogelijkheid open dat een raad van commissarissen goed kan presteren wanneer een organisatie in zwaar weer is. Juist dan kunnen commissarissen vaak het verschil maken voor de continuïteit van een organisatie.

Wat zijn dan de taken van een raad van commissarissen? Ik sluit aan bij de indeling zoals weergegeven in Tabel 1. Hierin wordt een onderscheid gemaakt tussen de controle taak enerzijds en de advies (of service)taak anderzijds. De controlerende taak is de klassieke en bekende rol van de commissaris. Maar daarnaast kunnen commissarissen ook toegevoegde waarde leveren door advies. De tweede kolom in de tabel laat zien dat beide hoofdtaken een interne, een externe en een strategische focus hebben. Zo bekeken valt de controlerende taak uiteen in controle op gedrag van de bestuurders, controle op de output van de organisatie en controle op de uitvoering van de strategische koers. De adviestaak vervolgens valt uiteen in advies en ondersteuning, netwerken en lobbyen en strategische participatie. In de praktijk verschillen raden van commissarissen in de wijze waarop en de mate waarin ze invulling geven aan deze taken. Dat is ook logisch: de rol en taak van de commissarissen moet aansluiten bij de specifieke situatie waarin een organisatie zich bevindt.

Tabel 1: Taken van raad van commissarissen⁸

Controle taak	Controle op gedrag (extern)
	Controle op output (intern)
	Strategische controle (strategisch)
Advies taak	Advies en ondersteuning (intern)
	Netwerken en lobbyen (extern)
	Strategische participatie (strategisch)

2.4 Van controlerend naar anticiperend toezicht

De opgave voor commissarissen is momenteel onder de maatschappelijke druk aan het veranderen. Er is in Nederland een brede trend zichtbaar waarbij van commissarissen wordt verwacht dat ze niet uitsluitend zich van hun controlerende taak kwijten. Dat commissarissen meer betrokken zijn bij de organisatie en minder afhankelijk voor hun informatie van de bestuurder(s). Er wordt verwacht dat ze zicht hebben op de werkelijkheid achter de papieren werkelijkheid. Om een ‘pluis of niet pluis’-gevoel bij de organisatie te ontwikkelen *en* om te handelen wanneer dat niet positief uitpakt. De rol van de commissaris is niet meer uitsluitend terugkijken of de bestuurder het goed heeft gedaan. Veel vaker zullen commissarissen ook vooruit moeten kijken. Past de strategie van de organisatie bij de ontwikkelingen in de omgeving? Zijn de risicoprojecties realistisch? Welke nieuwe onderwerpen komen op waar je als toezichthouder zicht op wilt hebben en nu nog niet hebt? Deze vragen passen bij *anticiperend toezicht*.⁹ Dit anticiperend toezicht kijkt zowel achteruit als vooruit. Naast controleren heeft anticiperend toezicht dus ook de taak om vooruit te kijken en te adviseren. Het takenpakket wordt groter.

Commissarissen worden steeds meer aangesproken op een anticiperende rol. In de nasleep van het verscherpte toezicht op het VU medisch centrum in 2012 – 2013 constateert de Inspectie voor de Gezondheidszorg dat de raad van toezicht te weinig zicht heeft gehad op wat er in het ziekenhuis speelde, en dat zij als collectief te weinig contact hadden met mensen in het ziekenhuis buiten de raad van bestuur om. Commissarissen hebben een eigen verantwoordelijkheid om informatie in te winnen en mogen zich niet volledig afhankelijk maken van de bestuurder. Het spel tussen bestuurder en toezichthouder wordt bij dit soort anticiperend toezicht dan ook intenser en complexer. Immers, de commissaris gaat zich meer op de interne organisatie richten. Daarmee neemt de kans toe dat er spanningen gaan ontstaan. Juist in deze situatie neemt het belang van gedrag als determinant van goed bestuur

⁸ Huse, M. 2005. Accountability and creating accountability: A framework for exploring behavioural perspectives of corporate governance. *British Journal of Management* 16, (s1): S65-79, Zahra, S. A., and J. A. Pearce. 1989. Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of Management* 15, (2): 291-334

⁹ Heemskerck, Klaas, Eelke M. Heemskerck, and Margrietha Wats. 2013. Van controleren naar anticiperen. de rol van toezichthouders op goed bestuur in het voortgezet onderwijs. *Goed Bestuur; Tijdschrift Over Governance* (1): 37-43

nog verder toe. De toenemende maatschappelijke verwachting leidt daarmee als vanzelf tot een groeiend belang van gedrag als factor bij goed bestuur.

3. Een gedragsmatige blik op goed bestuur

De gedragsmatige kijk op goed bestuur (*behavioural corporate governance*) bouwt voort op inzichten die voortkomen uit de studie naar groepsdynamiek en de effectiviteit van groepen. Misschien het bekendste voorbeeld hiervan is groepsdenken. Irving Janis introduceerde dit nu beroemde begrip toen hij het besluitvormingsproces bestudeerde rondom de Amerikaanse invasie van de Cubaanse varkensbaai in 1961. Hij probeerde te begrijpen waarom de Kennedy regering de plannen voor een invasie van Cuba, die al onder Eisenhower waren gemaakt overnam, zonder een kritische herwaardering van de uitgangspunten, doeleinden en morele basis. En waarom sommige leden van de presidentiele staf hun initiële bezwaren tegen de invasie later in het proces toch introkken. Janis leidt dit terug op groepsdenken: de situatie waarin binnen een hechte groep een bepaald idee of opvatting als waarheid wordt gezien en waar er onvoldoende mogelijkheden zijn om deze ideeën in twijfel te trekken. Door dit groepsdenken werd de incomplete en soms onjuiste informatie van de CIA door Kennedy en de zijnen onvoldoende in twijfel getrokken. En zo ontstaat er een situatie waarin op zichzelf competente personen gezamenlijk slechte beslissingen nemen, omdat de groepsdynamiek niet optimaal is.

Hoe groter de onderlinge vriendelijkheid en *esprit de corps* tussen leden van een besluitvormende groep, en hoe groter de externe druk en stress, hoe groter het gevaar dat onafhankelijk en kritisch denken wordt vervangen door groepsdenken, wat vervolgens kan leiden tot irrationele en suboptimale besluitvorming.¹⁰ Het is niet moeilijk voor te stellen hoe dit soort processen een rol spelen binnen raden van commissarissen. De commissie die het debacle van Amaranis onderzocht constateerde bijvoorbeeld dat de raad van toezicht onvoldoende in staat was om de uitgangspunten van het beleid te toetsen. Ze stelde soms wel kritische vragen, maar als er geen antwoord kwam van de bestuurder lieten ze het daarbij. Er was geen cultuur van kritisch doorvragen.¹¹

Goed gedrag binnen een raad van commissarissen wordt bepaald door het gezamenlijk optreden van alle individuele leden. De uitkomst – een groepsdynamiek die het functioneren van de raad versterkt – is een eigenschap van de raad als geheel. Maar deze groepsdynamiek wordt bepaald door het gedrag tussen de individuele leden over en weer. Er is dus sprake van een wisselwerking tussen de personen in de raad (micro) en de raad van commissarissen als groep (macro). Maar de groepsdynamiek is meer dan uitsluitend een optelsom van eigenschappen van individuele leden. Immers, het gaat er ook vooral om hoe de leden op elkaar reageren en met elkaar omgaan. Groepsdynamiek komt per definitie voort uit een

¹⁰ Janis, Irving. 1972. *Victims of groupthink*. Boston: Houghton Mifflin

¹¹ Commissie onderzoek financiële problematiek Amaranis. 2013. *Autonomie verplicht: Rapport onderzoek financiële problematiek Amaranis*.

optelsom van de *relaties* tussen de leden van de groep. Als we geïnteresseerd zijn in de gedragsmatige factoren van goed bestuur is het dan ook onvoldoende om de individuele commissarissen afzonderlijk van elkaar te beschouwen. We kunnen niet volstaan met het in kaart brengen van het gedrag van individuen zonder het te bezien in de context van de groep als geheel. Een raad die is samengesteld met stuk voor stuk zeer competente en ervaren commissarissen is niet noodzakelijk ook een goede raad.

4. De relatie tussen gedrag, controleren en adviseren

4.1 De invloed van gedrag

Wetenschappelijk onderzoek laat zien dat gedrag inderdaad samenhangt met de taakuitvoering en daarmee met de kwaliteit van raden van commissarissen. Tegelijk bestaan er nog veel vragen: hoe lopen de verbanden nu precies; zijn de verbanden te generaliseren; wanneer en hoe hangt gedrag samen met structuurkenmerken zoals samenstelling? Gedragsmatig onderzoek naar goed bestuur heeft wat dat betreft nog veel vragen te beantwoorden. Hier bespreek ik drie gedragsmatige elementen die in meerdere studies belangrijke effecten blijken te hebben op de prestaties van een raad. Dit zijn de inspanningsnormen die een raad kent, de mate waarin kennis en vaardigheden daadwerkelijk worden gebruikt, en de mogelijkheid voor het bestaan van taakconflicten (meningsverschillen).¹² Door deze factoren op de juiste manier in te zetten en te optimaliseren, kan een raad van commissarissen haar functioneren verbeteren.

Een recent onderzoek naar het functioneren van raden van toezicht in het Nederlandse voortgezet onderwijs laat zien hoe gedragsmatige determinanten inderdaad van belang zijn. Via een survey hebben we alle scholen in het voortgezet onderwijs bevraagd over de taakuitvoering van de raad van toezicht en de groepsdynamiek.¹³ De uitkomsten laten zien dat de taakuitvoering inderdaad wordt beïnvloed door de groepsdynamiek binnen de raad. Opmerkelijker is dat het onderzoek aangeeft dat de controlerende en de adviserende taken op verschillende wijzen worden beïnvloed door het gedrag in de bestuurskamer. Kort gezegd suggereren de bevindingen dat een raad van commissarissen die niet alleen wil controleren, maar ook wil vooruitkijken en adviseren nog meer aandacht moet hebben voor goed gedrag. Juist voor het anticiperende toezicht blijkt goed gedrag cruciaal. Ik bespreek steeds kort de drie elementen en de uitkomsten van het

12 Forbes, D. P., and F. J. Milliken. 1999. Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review* 24, (3): 489-505, Minichilli, A., A. Zattoni, S. Nielsen, and M. Huse. 2012. Board task performance: An exploration of micro and macro level determinants of board effectiveness. *Journal of Organizational Behavior* 33, (2): 193-215, Van Ees, Hans, Jonas Gabrielsson, and Morten Huse. 2009. *Toward a behavioral theory of boards and corporate governance*.

13 Heemskerck, Klaas, Eelke M. Heemskerck, and Margrietha Wats. 2013. Wat maakt goed onderwijsbestuur? De gedragsmatige determinanten van taakuitvoering door raden van toezicht in het voortgezet onderwijs. *Working Paper, Under Review*, beschikbaar via www.eelkeheemskerck.nl

onderzoek. In de volgende sectie ga ik vervolgens in op drie stappen die raden van commissarissen kunnen nemen om te investeren in de gedragsmatige basis voor goed bestuur.

4.2 *Inspanningsnormen in een raad van commissarissen*

Normen spelen een belangrijke rol in het bepalen van de mate van individuele inspanning binnen een team. Inspanningsnormen zijn de informele regels die de raad als groep gebruikt om het gedrag van de leden te reguleren en *free-rider*-gedrag te voorkomen. Inspanningsnormen zijn sterker naarmate de wederzijdse afhankelijkheid van de groepsleden groter is. Een raad waar heldere normen bestaan over de inspanning die van bestuursleden wordt verwacht, geeft effectiever invulling aan zowel zijn controlerende taak als zijn adviserende taak. Men weet wat men van elkaar kan verwachten.

Uit het onderzoek in het voorgezet onderwijs vinden we zoals verwacht een positief effect van inspanningsnormen op de taakuitvoering van de interne toezichthouder. Overigens is de inspanningsnorm iets anders dan het aantal keer dat er wordt vergadert. De vergaderfrequentie hangt *niet* samen met de inspanningsnormen en ook niet met de controlerende en adviserende taakuitvoering. Simpelweg vaker vergaderen is dus slechts een cosmetische ingreep. Het gaat erom wat er van interne toezichthouders over en weer wordt verwacht aan inzet en inspanning.

Als we vervolgens kijken naar het verschil in de adviserende en de controlerende taak dan valt op dat inspanningsnormen een groter effect hebben op de adviserende taakuitvoering. Hoe hoger de verwachtingen rond de investering van tijd en aandacht door de leden, hoe effectiever een raad invulling geeft aan vooral haar adviserende taak. Dit doet vermoeden dat de adviserende, meer vooruitkijkende taakuitvoering ook daadwerkelijk meer inspanning vraagt van toezichthouders. In het licht van de toenemende druk op commissarissen en raden van toezicht om niet alleen een controlerende rol in te nemen is de les dat raden van commissarissen er goed aan doen een stevige inspanningsnorm af te spreken.

4.3 *Gebruik van kennis en vaardigheden door een raad van commissarissen*

Aanbevelingen voor goed bestuur richten zich vaak op de aanwezigheid van kennis en ervaring binnen een raad. Net als andere structuurkenmerken is dit goed te monitoren van buitenaf. Maar aanwezigheid van kennis maakt een raad niet noodzakelijkerwijs effectief. Daarvoor is het nodig dat de aanwezige kennis en vaardigheden effectief ook worden aangewend om de kwaliteit van de besluitvorming als groep te verhogen. Uiteraard is de aanwezigheid van kennis wel een voorwaarde voor het gebruik ervan, maar op zichzelf niet voldoende. Het gebruik van kennis en vaardigheden hangt samen met de mate waarin een raad in staat is om samen te werken en de aanwezige expertise te benutten. Een effectieve raad maakt gebruik van de diversiteit aan kennis en ervaring binnen de groep. Dat vraagt om respect voor, en kennis van elkaars expertise binnen een bestuur.

Zoals verwacht bleek gebruik van kennis en vaardigheden positief voor zowel de controlerende als de adviserende taak in het voorgezet onderwijs. Maar, in tegenstelling tot de inspanningsnormen, is het positieve effect groter op de controlerende dan op de adviserende taakuitvoering. Blijkbaar is het kennen van elkaars competenties en expertise en het overeenkomstig verdelen van de taken binnen een raad meer van invloed op de controlerende dan op de adviserende taak. De controlerende taken zullen over het algemeen routineuzer zijn dan de adviestaken en daarom meer een beroep doen op specifieke kennis en expertise op het gebied van financiën, wetgeving en dergelijke. In veel sectoren is in de afgelopen jaren veel aandacht geweest voor het verhogen van de aanwezigheid van relevante kennis en expertise. Wanneer dit goed wordt aangewend leidt dit inderdaad tot een betere prestatie van de raad, maar dan met name op de controlerende taak.

4.4 *Conflict in de raad van commissarissen*

Conflict heeft in ons dagelijks taalgebruik een negatieve connotatie. Toch hoeft dat niet altijd zo te zijn. We kunnen twee soorten conflicten onderscheiden: relatie-conflicten en taak-conflicten. Een relatie-conflict ontstaat door interpersoonlijke onverenigbaarheden onder de leden van de groep en uit zich in spanningen, vijandigheid en ergernis. Dit soort conflicten heeft doorgaans inderdaad een negatief effect op de effectiviteit van een groep. Taak-conflicten zijn anders. Deze ontstaan uit onenigheid tussen leden over de inhoud van de taken die moeten worden uitgevoerd door verschillen in standpunten, ideeën en meningen. Taak-conflicten dragen juist bij aan de kwaliteit van het debat doordat het leden dwingt meer verschillende gezichtspunten in ogenschouw te nemen. Ze hebben daarmee een positieve invloed op de controlerende en adviserende taak van raad. Het verband tussen taak-conflicten en teamprestaties is overigens wel contextafhankelijk. Het positieve verband tussen taak-conflict en teamprestaties is vooral positief bij taken die niet routine zijn. Omdat er geen pasklare antwoorden klaar liggen is juist bij dit soort niet routine taken de uitwisseling van verschillende perspectieven van belang.¹⁴ Bovendien neemt zowel de kans op relationeel- als taakconflict in het algemeen toe wanneer een organisatie wordt geconfronteerd met tegenvallende bedrijfsresultaten. Het gaat er om de juiste balans te vinden waar voldoende taakconflict kan bestaan zonder dat er teveel relationeel conflict ontstaat.

De uitkomsten van het onderzoek naar goed bestuur in het voortgezet onderwijs zijn het meest opvallend als we kijken naar de rol van conflict. Taakconflict heeft inderdaad – zoals verwacht – een positief effect op taakuitvoering. Maar uitsluitend wat betreft de *adviserende* taakuitvoering. Voor de controlerende taakuitvoering vonden we geen significant effect. Dit lijkt te bevestigen dat taakconflict vooral van belang is voor de niet routine taken.

14 Jehn, K. A. 1995. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly* 40, (2): 256-82, Veltrop, Dennis, and Hans Van Ees. 2010. *Functioneren van de RvC, onderzoek naar de effectiviteit van het functioneren van raden van commissarissen in woningcorporaties en de invloed van 'soft controls' en 'soft skills'*. Utrecht: VYW.

4.5 *Adviseren bewerkelijker dan controleren*

De uitkomsten van dit onderzoek onderstrepen het belang van gedrag en groepsdynamiek voor de prestaties van commissarissen. Bovendien laat het zien dat adviseren en controleren inderdaad twee verschillende soorten taken zijn. Een raad van commissarissen die goed is uitgerust voor de controlerende taak is dat niet noodzakelijkerwijs voor de adviserende taak. De drie gedragsmatige elementen hebben op een verschillende wijze invloed op de controlerende en de adviserende taak van interne toezichthouders. De adviserende taak lijkt meer bewerkelijk: het vraagt om een stevige inspanningsnorm en is gebaat bij een dosis taakconflict. In de specifieke case van het voortgezet onderwijs kan een reden hiervoor liggen in het feit dat de adviserende taakuitvoering nog minder geroutineerd is dan de controlerende taakuitvoering, die vaak deels is opgehangen aan de jaarlijkse planning en control cyclus. Verder onderzoek zal moeten laten zien hoe in andere sectoren deze relaties precies liggen. Deze case onderstreept in ieder geval het belang van goed gedrag voor goed bestuur. Maar als de dynamiek in de raad en het onderlinge gedrag belangrijk is, wat kan de raad dan doen om dit te verbeteren?

5. Hoe kom je tot goed gedrag in de bestuurskamer?

Als raad van commissarissen zijn er verschillende stappen die je kunt nemen om te investeren in de gedragsmatige fundamenteën voor goed bestuur. Hier bespreek ik drie praktische stappen die raden kunnen helpen bij het optimaliseren van het juiste gedrag. Deze voorbeelden hebben zich in de praktijk bewezen als een waardevolle manier om te investeren in de kwaliteit van bestuur en toezicht.

5.1 *Het gedeelde kader als basis voor goed bestuur*

Binnen elke raad van commissarissen bestaan er beelden over haar rol, verantwoordelijkheden, taken en inspanningsnormen. Maar in de dagelijkse praktijk blijven deze beelden doorgaans impliciet. Enerzijds is het bepalen van het niveau van betrokkenheid cruciaal als basis voor het optimaal functioneren van de raad, anderzijds wordt hier in de praktijk vaak niet expliciet over gesproken. Eén van de redenen hiervoor is dat een raad van commissarissen in feite een wat atypische groep is. In tegenstelling tot management teams of andere groepen in een organisatie komen ze relatief weinig bij elkaar. Er is daarom relatief weinig tijd om überhaupt een gesprek te hebben over hoe men aankijkt tegen de rol en de taken van de raad. Laat staan ruimte om verschil van inzicht hierover boven tafel te krijgen en vervolgens te bespreken op een constructief kritische wijze. Commissarissen kennen elkaar meestal niet zo goed. Men is snel bang voor een relatieconflict. Dat maakt het lastig om het gesprek te voeren over de vraag ‘doen we de goede dingen’ en ‘doen we de dingen goed’. Als gevolg hiervan bestaan bij de leden van een raad van commissarissen meestal verschillende opvattingen over de kerntaken en verantwoordelijkheden.

Figuur 1 geeft een simpel denkmodel over de rol die een raad in kan nemen op twee assen: operationele betrokkenheid en strategische betrokkenheid. Ten eerste is er de passieve raad, waar de activiteiten minimaal zijn. De raad functioneert als een stempelmachine voor besluiten die zijn genomen door de bestuurders. De toezichthoudende raad hecht vooral waarde aan de controlerende rol. Ze zorgt ervoor dat de organisatie op de juiste wijze wordt aangestuurd en de managers in control zijn. De betrokken raad voegt hier ook de adviestaak aan toe, met name op het gebied van strategische participatie en advies (zie Tabel 1). De interveniërende raad speelt een actieve rol bij het nemen van kernbeslissingen in de organisatie. Hier beginnen de commissarissen langzaam op te schuiven naar de stoel van de bestuurder. De operationele raad ten slotte maakt zelf alle cruciale beslissingen die vervolgens worden uitgevoerd door het management. Dit is vergelijkbaar met het traditionele bestuursmodel van stichtingen.

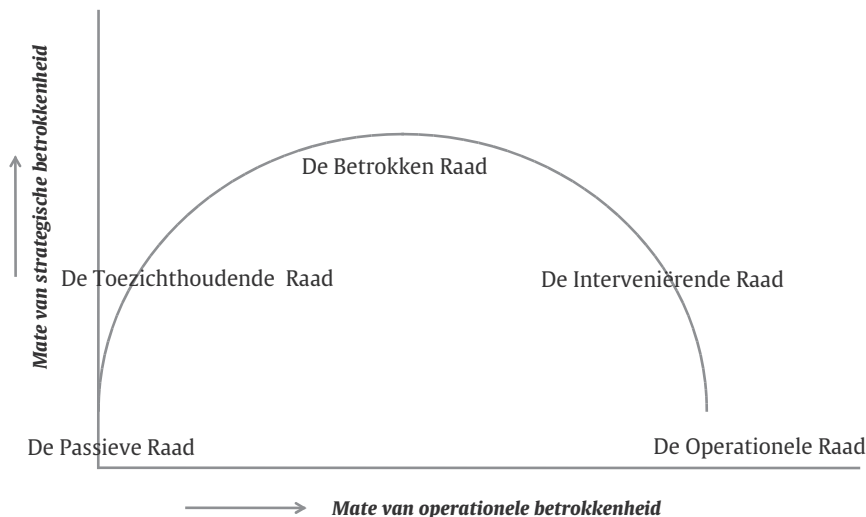
In de praktijk is de rolinvulling van commissarissen over deze assen situationeel bepaald. In sommige gevallen zal interveniëren nodig zijn, in andere gevallen is een toezichthoudende rol voldoende. Maar los van de specifieke context dient een raad van commissarissen een gedeeld beeld hebben over wat in principe de meest wenselijke rolinvulling is. Een coherent gedeeld beeld over rol en verantwoordelijkheden vormt de toetssteen waarop commissarissen hun eigen gedrag kunnen beoordelen. Het is de basis om de inspanningsnorm te bepalen. En de toetssteen waarop commissarissen elkaar over en weer kunnen aanspreken op hun gedrag.

Omgekeerd, wanneer er geen gedeelde opvatting bestaat dan is dit nagenoeg altijd een bron van irritatie en relationeel conflict. Dit zien we bijvoorbeeld wanneer binnen een raad van commissarissen sommige leden hun rol als toezichthoudend zien terwijl anderen waarde hechten aan een meer interveniërende rol. De interveniërende commissarissen worden door de anderen als lastig ervaren, omdat ze in de ogen van de anderen op de stoel van de bestuurder gaan zitten en operationele stokpaardjes berijden ('daar gaat hij/zij weer over het ziekteverzuim'). De toezichthoudende commissarissen op hun beurt worden gezien als afstandelijk en onvoldoende betrokken. Wanneer dergelijke wezenlijke verschillen in opvattingen onuitgesproken blijven leidt dit al snel tot factievorming wat zich vervolgens ofwel uit in relationeel conflict ofwel in een passieve rol van één van de facties. Commissarissen doen er dus goed aan de tijd te nemen om met elkaar te praten over de simpele vraag: hoe zien wij onze huidige rol en welke rol zien wij – gegeven de opgave waar de organisatie strategisch en operationeel voor staat – als de meest wenselijke rol. Duidelijkheid hierover helpt om te voorkomen dat taakconflict leidt tot relationeel conflict.

Het gesprek over rolinvulling is niet alleen van belang voor de relatie tussen de commissarissen onderling. Juist ook in de relatie tussen de commissarissen en de bestuurder(s) is het essentieel dat er over en weer heldere verwachtingen zijn over rol, taken en verantwoordelijkheden. Wanneer de commissarissen expliciet zijn over hun beoogde rol dan creëert dit ook duidelijkheid voor de bestuurder. Wat kan de bestuurder verwachten van de commissarissen? Op welke onderwerpen zullen ze doorvragen en misschien een meer betrokken rol innemen? Wat zijn de speerpunten in het toezicht?

Bovendien maakt een heldere rolinvulling het mogelijk om elkaar aan te spreken wanneer ofwel de bestuurder ofwel de commissarissen het idee heeft dat de ander zijn rol niet juist invult. Voorspelbaarheid in gedrag is een belangrijke factor in het bouwen aan vertrouwen. Duidelijkheid over de gewenste rolinvulling maakt het gedrag voorspelbaar. Ook kunnen commissarissen hun betrokkenheid op onderdelen invullen. Zo zullen bepaalde onderwerpen vooral een toezichthoudende rol vragen (*going concern*). Maar op andere meer wezenlijke onderwerpen kan een raad besluiten zich daar (tijdelijk) een actievere rol aan te meten. De bestuurder weet dan ook wat te verwachten. Een heldere dialoog over rol en taakopvatting stelt zo op eenduidige wijze de inspanningsnorm vast, vergroot het taakconflict en reduceert de kans op relationeel conflict.

Figuur 1: Verschillende rollen en betrokkenheid van een raad van commissarissen¹⁵



5.2 De louterende werking van een beetje spanning

De negatieve relatie tussen conflict enerzijds en de prestatie van de groep anderzijds is een breed gedragen inzicht. Weinigen zullen zeggen dat groepen waarin veel conflict is gemiddeld beter presteren dan daar waar dit niet het geval is. Ook bij raden van commissarissen is dit besef breed aanwezig. In een onderzoek naar de sociale dynamiek in een tiental raden van commissarissen wat ik uitvoerde met Margrietha Wats stuitte we echter op een opmerkelijke bevinding.¹⁶ We keken naar een tiental raden van commissarissen en toezicht waar wij in onze hoedanigheid als externe organisatieadviseur nauw bij betrokken zijn geweest. Een

¹⁵ Dit model bouwt voort op Nadler. 2004. *Building better boards*.

¹⁶ Heemskerk, Eelke M., and Margrietha Wats. 2012. Board dynamics and effective boards: Lessons from inside corporate governance. *Working*. Beschikbaar via www.eelkeheemskerk.nl.

systematische vergelijking van de cases leidde ons onder andere tot de conclusie dat het *vermijden* van conflicten juist vaak kan leiden tot lagere kwaliteit van raden van commissarissen.

Bij een groot aantal raden noteerde we een bewuste en prominente behoefte om relationeel conflict te beperken. De ‘verhoudingen moesten goed zijn’, zowel binnen de raad als met de bestuurder(s). In eerste instantie lijkt dit nastrevenswaardig. Maar wanneer relationele spanning actief wordt vermeden is het voor individuele leden ingewikkeld om een kritische rol in te nemen en stevige debatten te voeren op kernonderwerpen. De afkeer van relationele spanning en de wens om ‘de boel bij elkaar te houden’ staat dan taakconflict in de weg. Een kritische discussie kan niet ontstaan, omdat men bang is dat dit de verhoudingen negatief zou beïnvloeden.

Zo bestond er in een van de raden een fundamenteel verschil van inzicht over de wijze waarop zittingstermijnen moesten worden geïnterpreteerd. In het bijzonder speelde de vraag of zittingstermijnen opnieuw gaan tellen of doortellen na een fusie. De onderliggende kwestie was fundamenteel: wat is de rol van de commissaris? Sommige leden zagen zich als hoeder van een deelbelang (één van de oude fusieorganisaties) terwijl anderen daar fundamenteel niet mee eens waren. Tegelijk was er een zeer grote behoefte om de verhoudingen goed te houden. Daarom werd het probleem technisch gemaakt. Eerst won de ene partij binnen de raad juridisch advies in, daarna de andere partij. Tijdens onze individuele gesprekken met de leden gaf iedereen aan dat het probleem een ‘olifant in de kamer’ was en effectieve besluitvorming binnen de groep in de weg stond. Maar het lukte de raad niet om het op te lossen omdat ze bang waren dat dit gesprek de verhoudingen teveel zou verstoren. Andere voorbeelden zagen we bij een raad van commissarissen die eerder een pittig conflict had gehad met de voormalig bestuurder en nu de relatie met de huidige bestuurder koste wat het kost ‘goed’ wilde houden. Of de raad waar de leden de ruimte om afwijkende meningen in te nemen gewoon niet pakten omdat er binnen de nieuwe raad nog onvoldoende wederzijds vertrouwen was. Er was geen voldoende veilige sfeer. Sommige commissarissen zagen zelf ook het ‘gevaar dat saamhorigheid als een te belangrijk goed wordt gezien’.

Wanneer de afwezigheid van relationeel conflict het gevolg is van dit soort ‘afgedwongen eenheid’ dan is het geen teken van een goed, maar van een slecht functionerende raad. Dit inzicht heeft belangrijke gevolgen voor raden van commissarissen en misschien in het bijzonder voor de voorzitter. Wat spanning binnen de raad is niet iets om bang voor te zijn. Sterker nog, het is misschien wel een voorwaarde om te groeien naar een raad van uitstekende kwaliteit.

5.3 Teamdynamiek en persoonlijke voorkeurstijlen

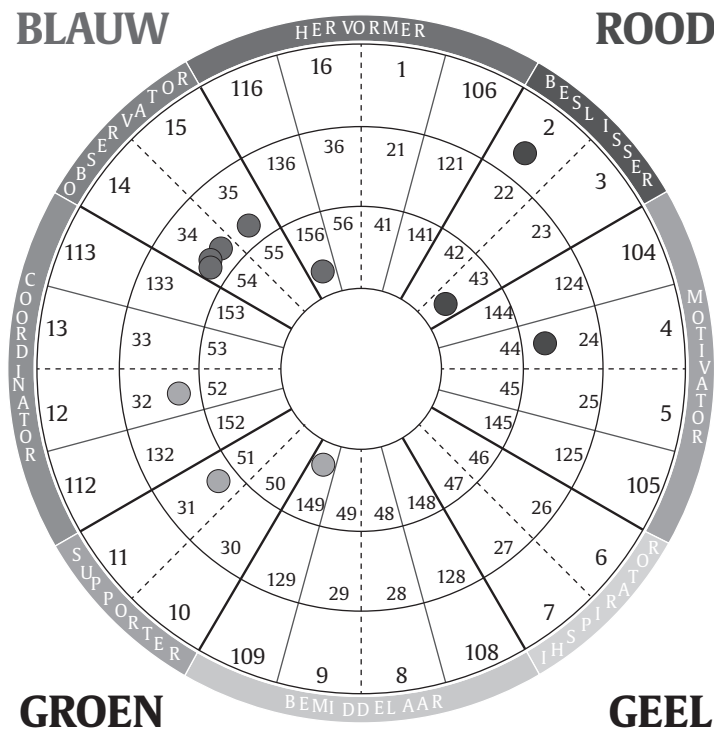
Een beetje spanning binnen de raad van commissarissen mag dus best. Maar hoe kun je er nu voor zorgen dat de spanning productief blijft? Dat er wel ruimte is voor (het inbrengen van) verschillende visies en meningen maar groepsdenken geen kans krijgt. Dat de groep wel optimaal blijft functioneren en er geen relationele conflicten gaan ontstaan die de taakuitvoering in de weg staan? De kans op

relationele conflicten is sterk te verminderen door als raad te investeren in kennis van elkaars persoonlijke voorkeursstijlen. Het vertrekpunt is daarbij het besef dat de raad een groep is die bestaat uit verschillende personen die allemaal op hun eigen manier de gezamenlijke rol invullen. Iedere commissaris neemt niet alleen bepaalde kennis, kunde, expertise en netwerk mee. Ieder lid heeft ook een persoonlijke voorkeursstijl die invloed heeft op het gedrag, houding en bijdrage aan de raad. Om de kans op relationeel conflict te verminderen is een belangrijke eerste stap dan ook om inzicht te krijgen in het soort persoonlijkheden die samen de raad vormen.

Personen verschillen in de wijze waarop ze omgaan met het verwerken van informatie, de stijl van leidinggeven, of in het belang wat ze hechten aan harmonie binnen een groep. Sommige personen reageren altijd direct, anderen denken eerst even na en reageren secundair. Sommige personen zijn daadkrachtig en willen graag snel beslissen, anderen zijn voorzichtig en willen het naadje van de kous weten voordat ze een beslissing kunnen nemen. Een goede raad van commissarissen is niet alleen divers samengesteld in kennis, kunde en expertise maar ook in persoonlijkheden. En een goede raad weet deze aanwezige diversiteit optimaal te benutten. Alle leden zijn dan in staat hun eigen 'soft skills' optimaal in te zetten. Om dit te bereiken zijn er twee randvoorwaarden. Ten eerste moeten de commissarissen inzicht hebben in elkaars persoonlijke voorkeursstijlen. Ten tweede moeten de commissarissen de ruimte krijgen om naar hun voorkeuren te handelen. Dit vraagt iets van hunzelf, maar vooral ook van de collega's. Hier geldt niet 'behandel de ander zoals je zelf behandelt wilt worden', maar 'behandel de ander zoals de ander behandelt wilt worden'.

Een goed functionerend team maakt gebruik van de diversiteit aan persoonlijkheden. Daadkracht wordt gecombineerd met bedachtzaamheid. Dit voorkomt enerzijds dat besluiten onvoldoende gedragen zijn en anderzijds dat besluiten maar uitblijven omdat binnen de raad steeds om meer informatie wordt gevraagd. Creativiteit en enthousiasme wordt gecombineerd met gevoel voor project management en haalbaarheid. Dit soort persoonlijkheidsvoorkeuren kun je op verschillende manieren in kaart brengen. Figuur 1 laat zien hoe de INSIGHTS methode kan worden gebruikt om de verschillende voorkeursstijlen van een team in één blik weer te geven.

Figuur 2: Teamwiel van voorkeursstijlen raad van commissarissen en raad van bestuur



<http://www.galangroep.nl/>

© Copyright 1992-2010 Andrew Lothian, Insights, Dundee, Scotland. All rights reserved.

In dit voorbeeld zijn zowel de commissarissen als de bestuurders opgenomen. De drie hoofdige raad van bestuur zijn de rode stippen rechtsboven. Zij zijn actiegericht en kijken graag vooruit. De raad van commissarissen heeft een hele andere voorkeursstijl. Veel van de leden zijn overwegend een 'observator' die vaak secundair reageren maar wel precies willen snappen hoe het zit. De raad wordt aangevuld met de groene stippen. Het is hier niet de plaats om een volledige analyse te maken van dit team. Daarvoor is een betere uitleg van dit specifieke analyse tool nodig. Maar een voorbeeld laat zien hoe de *mismatch* in voorkeursstijlen tot spanning leidt tussen bestuur en commissarissen.

In deze organisatie gaf de raad van commissarissen aan graag nauwer betrokken te willen zijn bij de strategische ontwikkelingen. Ze wilde hun strategische controle en advies taak (Tabel 1) beter invullen. De omgeving was op dat moment zeer turbulent en de bestuurders waren doorlopend bezig met het verkennen van strategische samenwerkingen en positioneringsvraagstukken die vaak gepaard gingen met aanzienlijke investeringen in het primaire proces. Om de commissarissen tegemoet te

komen in hun verzoek bedachten de bestuurders een simpele oplossing: aan het begin van iedere vergadering praatte ze de raad mondeling bij over de belangrijkste ontwikkelingen en plannen die ze op dat moment aan het opstellen waren. Deze aanpak werkte averechts. De bestuurders vonden de nieuw aangemeten rol van de commissarissen maar niets. Ondanks dat zij meer informatie met de commissarissen deelden kregen ze nauwelijks feedback of advies. En als ze reactie kregen op hun mededelingen dan was dat in hun ogen altijd een oneigenlijk verzoek tot het uitwerken van detailplannen en risico inventariseringen die – volgens de bestuurders – nog niet aan de orde zijn vanwege het prille karakter van de plannen. De commissarissen van hun kant waren ook niet tevreden. Zij voelden zich overvallen door alle plannen en ideeën van de bestuurders en voelden zich slecht in staat daar op te reageren. Ze kregen de indruk dat er veel meer risico's in en om de organisatie waren dan ze dachten. Als reactie probeerde ze de bestuurders zo goed en zo kwaad als het gaat deze nieuwe risico's af te laten dekken. Een blik op het teamwiel met voorkeurstijlen (Figuur 2) tijdens een gezamenlijke evaluatie maakte direct duidelijk dat de verschillen in voorkeurstijlen aan de basis lag van de oplopende spanningen. Een simpele oplossing lag voor de hand: de bestuurders stuurde vooraf een korte memo met de bespreekpunten toe. Tegelijk spraken de commissarissen met elkaar en met de raad af dat zij op deze memo uitsluitend verduidelijkende vragen zouden stellen. Zij namen hier expliciet hun adviserende rol in en niet hun toezichhoudende rol. En ze lieten zich hierop ook aanspreken. Deze simpele interventie leidde tot een sterke verbetering in de onderlinge interactie, zowel binnen de raad van commissarissen als tussen de commissarissen en de bestuurders.

Wanneer we constateren dat gedrag een steeds belangrijker ingrediënt is voor goed bestuur dan doen commissarissen er goed aan hier in te investeren zodat alle individuele leden optimaal kunnen bijdragen aan de effectiviteit van de groep. Bovendien leidt inzicht in elkaars voorkeurstijlen er ook toe dat je beter snapt waarom collega commissarissen op een andere manier reageren dan je zelf zou doen. Dit inzicht reduceert de kans op conflicten en faciliteert een constructieve en kritische bijdrage van alle leden. Een raad dient dan ook niet alleen divers te zijn samengesteld in kennis, kunde en expertise maar ook over de juist set van complementaire persoonlijkheden te bestaan. Hoe deze set er precies uitziet hangt uiteraard af van de strategische opgave van de organisatie, de organisatiecultuur en de type bestuurders.

6. Conclusie

6.1 *Goed bestuur vraagt goed gedrag*

Goed bestuur en toezicht is mensenwerk. Dat is nauwelijks een schokkende opmerking. Toch heeft het lang geduurd voordat in *corporate governance* het besef is doorgedrongen dat gedrag een belangrijke factor is. Eén van de redenen hiervoor is dat het onderlinge gedrag van commissarissen moeilijk te beoordelen is van buiten de bestuurskamer. Maar dit ongemak voor investeerders, journalisten,

analisten en wetenschappers doet weinig af aan het belang van de gedragsmatige ingrediënten van goed bestuur. Een goede raad van commissarissen is effectief in haar taakuitvoering. Dit omvat zowel controlerende als adviserende taken zodat de raad anticiperend toezicht houdt. Om anticiperend toezicht goed uit te voeren is een optimale groepsdynamiek een vereiste. Een positief ingestelde raad, waar voorgenomen besluiten kritisch worden bevraagd. Waar uitgangspunten soms opnieuw bevestigd moeten worden zodat *groupthink* geen kans krijgt. Maar ook een raad waar relationele spanning niet zo hoog oploopt dat het functioneren wordt belemmerd. De toenemende aandacht voor gedrag en goed bestuur is dan ook een goede ontwikkeling. Hiermee krijgen we zicht op (potentiele) risico's en succesfactoren die lange tijd nog een witte vlek waren.

6.2 *Gedragsmatig onderzoek nog in de kinderschoenen*

In dit hoofdstuk heb ik enkele suggesties gedaan hoe een raad van commissarissen kan investeren in het verbeteren van de gedragsmatige basis voor hun functioneren. Deze stappen zijn gebaseerd op zowel wetenschappelijk onderzoek als uit de ervaring uit mijn adviespraktijk. De wetenschappelijke kennisbasis voor de gedragsmatige determinanten voor goed bestuur is helaas nog steeds gering. Sinds de eerste invloedrijke artikelen over *behavioural corporate governance* verschenen aan het begin van deze eeuw is er nog relatief weinig gedegen empirisch inzicht ontstaan. De bestuurskamer blijft nog te vaak een *black box*. De toenemende aandacht voor gedrag bij externe toezichthouders zoals De Nederlandse Bank en inspectiediensten, maar ook bij professionele organisaties van commissarissen en toezichthouders maken het wellicht in de nabije toekomst aantrekkelijker voor gedegen onderzoek. Dit is vooral in het belang van alle belanghebbende bij organisaties. Zij zijn immers diegene die gebaat zijn bij goed bestuur.

6.3 *De rol van de voorzitter*

Wie is nu verantwoordelijk voor de juiste groepsdynamiek in de raad van commissarissen? Uiteraard heeft ieder lid een individuele verantwoordelijkheid voor het functioneren van het team. Deze verantwoordelijkheid maakt dat een commissaris zich nimmer kan verschuilen achter de groep wanneer het optreden achteraf niet kordaat genoeg bleek te zijn (of, in voorkomende gevallen, *te* kordaat). Een speciale rol is weggelegd voor de voorzitter. De voorzitter heeft niet alleen de verantwoordelijkheid om de vergaderingen goed te leiden. Het is ook zijn rol om er voor te zorgen dat elk individueel lid optimaal bij kan dragen aan de prestaties van de raad als geheel. Bovendien ligt er bij de voorzitter een bijzondere verantwoordelijkheid om de relatie met de bestuurder te optimaliseren. Waarbij optimaal dus niet betekent dat de verhoudingen per se heel vriendelijk zijn. Een beetje spanning is heel gezond.

In het hiervoor besproken onderzoek naar goed bestuur in het voortgezet onderwijs kwam ook naar voren dat het bilaterale contact tussen de bestuurder en de voorzitter van de raad positief is voor de taakuitvoering. De vraag is hoe deze relatie precies in elkaar steekt is daarmee overigens nog niet beantwoord. Is het

voor een bestuurder met een goed functionerende raad van commissarissen eenvoudiger om af en toe voor overleg contact op te nemen met zijn voorzitter of leidt meer bilateraal contact tussen beide voorzitters tot een effectiever functionerende raad? Dat laatste is in ieder geval wel de gedachte achter de aanbevelingen om regelmatig voorzittersoverleg te hebben.

Ten slotte kan de verantwoordelijkheid voor een goede groepsdynamiek weldegelijk een aanzienlijke rol spelen bij de rekrutering van nieuwe leden. Wanneer er vacatures zijn in een raad is het zaak niet uitsluitend te kijken naar de benodigde kennis en expertise maar ook naar teamdynamiek. Wat voor een persoonlijkheid voegt het meeste waarde toe aan de raad als groep? Deze vraag is niet alleen legitiem maar in toenemende mate noodzakelijk voor raden van commissarissen.

6.4 Gedrag, codes en certificering

Het bevorderen van goed bestuur verloopt traditie getrouw via codes en *best practices*.

De vraag is hoe het inzicht dat gedrag van belang is zich kan vertalen in de codes voor goed bestuur. Het kenmerk van gedrag is nu eenmaal dat het onderdeel is van de zachte kant van governance en niet van de harde kant. De expertise van een commissaris is redelijk eenduidig in kaart te brengen, de persoonlijkheidsvoorkeuren en de wijze waarop deze persoon zich in vergaderingen gedraagt niet zo. Richtlijnen liggen dus niet voor de hand. Toch zien we dat De Nederlandsche Bank gedrag nu als belangrijke determinant voor de kwaliteit van governance beschouwd. In de financiële sector is de externe toezichthouder dan ook gepositioneerd om bestuurders en commissarissen aan te spreken als onderdeel van een toetsingsproces. Daarin is de financiële sector nog relatief uitzonderlijk. Tegelijk zijn er ook in andere sectoren ontwikkelingen gaande die meer nadruk leggen op controle op commissarissen. In de corporatie sector wordt gesproken over een ‘fit and proper’ test voor commissarissen, de commissie die Amarantis onderzocht suggereerde een systeem van certificering van commissarissen en ook de onderwijsinspectie gaat zich langzaam maar zeker meer richten op de raden van toezicht in het onderwijs. Deze toenemende druk op de commissaris is misschien een goede ontwikkeling. Maar wat opvalt is dat de roep om certificeren en toetsen zich nog uitsluitend richt op *individuele* personen. Iemand is als persoon meer of minder geschikt als commissaris. Misschien wel de belangrijkste les van de gedragsmatige blik op goed bestuur is dat goed gedrag een uitkomst is van het samenspel van de commissarissen. De raad van commissarissen dient als team te functioneren. Een raad vol met uitermate geschikte en competente individuele commissarissen kan heel wel als groep slecht presteren. Met grote negatieve consequenties voor hun organisatie en de samenleving als gevolg. Goed bestuur is niet alleen mensenwerk, het is teamspel.

6.4 Afsluiting

Commissarissen die goed gedrag serieus nemen kunnen op hele concrete manieren investeren in hun groepsdynamiek. Bepaal het gezamenlijk referentiekader van waaruit je als raad je taak uitvoert. Hoe betrokken ben je op de verschillende kernthema's? Door dit expliciet te maken creëer je een basis waarop commissarissen onderling elkaar op een legitieme en positieve wijze kunnen aanspreken op elkaars gedrag. Bovendien wordt de relatie tussen commissaris en bestuurder voorspelbaarder. Wees ook vooral niet te bang voor onderlinge spanning binnen een raad. Spanning kan nodig zijn om tot verschillende inzichten te komen wat cruciaal is voor gezonde besluitvorming. En investeer in het team door elkaars persoonlijke voorkeursstijlen te kennen en vervolgens optimaal te gebruiken. Zo maak je een goede raad van commissarissen nog beter.