

# 1 De 5 R'en: randvoorwaarden voor effectieve interboard dynamiek

*Linda Hovius*

## 1. Inleiding

Het afgelopen jaar is de Nederlandse corporate governance wereld geconfronteerd met een aantal gevallen van hoog oplopende spanning in de boardroom, denk aan AkzoNobel, ABN AMRO, Eneco en ING. Om verschillende redenen kwam de interactie tussen RvC, RvB en/of aandeelhouders onder spanning te staan, met majeure gevolgen voor betrokkenen en voor de organisaties: terugtrekkende bestuurders of toezichthouders, reputatieschade voor individuen en voor ondernemingen, en negatieve beeldvorming over de corporate governance en de rol van de toezichthouder.

Toch mogen we veronderstellen dat alle betrokkenen oprecht willen acteren in het belang van de onderneming en dat er niemand bewust uit is op escalatie (een enkele activistische aandeelhouder wellicht daargelaten). Wat gaat er dan toch mis in sommige bestuurskamers en wat is er nodig voor een eensgezinde aansturing van de organisatie?

Het thema van de dynamiek tussen toezichthouder en bestuur is voor beide kanten van de bestuurstafel relevant, maar het lukt niet altijd om de interactie effectief vorm te geven. Dit roept de vraag op wat de randvoorwaarden zijn voor een effectieve dynamiek tussen beide boards. Wat draagt bij aan een productieve interactie?

In dit hoofdstuk wordt eerst kort stilgestaan bij de verantwoordelijkheden en rollen van respectievelijk de toezichthouder en het bestuur. Daarna wordt een aantal onderwerpen benoemd waarop in de praktijk spanning kan ontstaan, omdat beide partijen daar een eigenstandige rol te spelen hebben en aligering van visie en belangen niet bij voorbaat een gegeven is. Vervolgens wordt beschreven wat dan de randvoorwaarden zijn voor een effectieve dynamiek tussen toezichthouder en bestuur op de momenten dat het kan schuren, samengevat in 'het vijf R'en model': Respect, Rolzuiverheid, Relatie, Reflectie en Ruimte. Ten slotte worden praktische suggesties gegeven voor het implementeren van deze vijf R'en, waarmee de effectiviteit van de interboard dynamiek kan worden vergroot.

## 2. Verantwoordelijkheden en rollen

De beide bestuursorganen van RvC/RvT (de toezichthouder) en van RvB (het bestuur) hebben ieder hun eigen rol en verantwoordelijkheden, die in wetgeving en in de Code Corporate Governance zijn verankerd. Het bestuur “is verantwoordelijk voor de continuïteit van de vennootschap, richt zich op de lange termijnwaarde creatie en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van de stakeholders”.<sup>1</sup> Daartoe draagt het bestuur zorg voor adequate interne risicobeheersing, controle en financiële verslaglegging en voor een organisatiecultuur gericht op langetermijnwaardecreatie. De toezichthouder houdt toezicht op het bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de vennootschap en de daaraan verbonden ondernemingen. De toezichthouder draagt zorg voor benoeming, opvolging en evaluatie van het bestuur en is verantwoordelijk voor een helder beloningsbeleid. Daarnaast staat de toezichthouder het bestuur met raad ter zijde, heeft hij de bevoegdheid om de algemene vergadering van aandeelhouders bijeen te roepen en brengt hij verslag uit aan de aandeelhouders over de wijze waarop hij zijn taak uitoefent overeenkomstig de Code. De toezichthouder richt zich naar het belang van de vennootschap en weegt daarbij eveneens de belangen van alle bij de onderneming betrokken stakeholders af.

De RvC/RvT vervult daarmee feitelijk drie rollen: de rol van toezichthouder/controleur, de rol van werkgever en de rol van adviseur/klankbord voor de RvB. Soms is ook een vierde rol relevant, die van ambassadeur/netwerker. Deze verschillende rollen van de RvC/RvT brengen ieder hun eigen dynamiek met zich mee en vragen om flexibiliteit om continu ‘van pet te kunnen wisselen’. Ook het bestuur zou deze rollen in zijn waarneming moeten kunnen scheiden, maar het is natuurlijk lastig om aan de ene kant met een toezichthouder als klankbord te praten die je aan de andere kant ook als bestuurder beoordeelt.

De dynamiek tussen beide boards wordt dan ook beïnvloed door enerzijds deze fluiditeit van rollen (waar het bestuur zich op verschillende manieren toe moet verhouden) en anderzijds door een niet helder uitgekristalliseerde taakomschrijving of daaraan gerelateerde rolopvatting. Zoals ook betoogd door Van de Loo en Winter vervullen bestuurder en toezichthouder hun rollen in wisselwerking met elkaar: “Die interactie is per definitie een menselijke activiteit. Begrijpen hoe die interactie werkt is daarmee tevens een zoektocht naar menselijk gedrag.”<sup>2</sup>

## 3. Waar kan het schuren?

Zoals hiervoor aangegeven is de beschrijving van rollen en verantwoordelijkheden van toezichthouder en bestuur in wetgeving en Code van een hoog abstractie-

1 De Nederlandse corporate governance code, 8 december 2016.

2 Erik van de Loo en Jaap Winter, Boards on Task: naar een geïntegreerde benadering van board performance, *Jaarboek Corporate Governance 2014-2015*, p. 67.

niveau. Er is een aanzienlijk 'grijs gebied' waar in de praktijk verdere invulling aan wordt gegeven en waarin bestuurder en toezichthouder in wisselwerking hun eigen rollen ontwikkelen. Op een aantal onderwerpen kan het dan gaan 'schuren' tussen RvC en RvB, hetzij omdat men een andere interpretatie heeft van wederzijdse rollen en verantwoordelijkheden, hetzij omdat wederzijdse verwachtingen niet expliciet worden uitgesproken en er hierdoor spanning ontstaat. De onderwerpen waar het tussen beide boards kan gaan schuren zijn in mijn ervaring de volgende: strategieontwikkeling, topstructuur, benoemingen, remuneratie van bestuurders, operationele focus, cultuur, relatie met stakeholders en een bod op de vennootschap.

### **3.1           *Strategieontwikkeling***

Het primaat voor de strategie van de onderneming ligt bij het bestuur, zo is ook in de Code beschreven: "Het bestuur ontwikkelt een visie op lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en formuleert een daarbij passende strategie..... De raad van commissarissen houdt toezicht op de wijze waarop het bestuur de strategie voor lange termijn waardecreatie uitvoert."

In principe lijkt dit een duidelijke rolverdeling. Echter, hoe geef je dit vorm in de praktijk? Wanneer en hoe wordt de RvC betrokken in het proces van strategieontwikkeling en hoe kan de RvC effectief toezicht houden op dit proces? En wat betekent toezicht houden: gaat het alleen om een toetsing op 'fair process' en of de RvB in redelijkheid en billijkheid tot strategische keuzes is gekomen, of mag de toezichthouder ook een eigen inhoudelijke inbreng en mening hebben? En wat als deze mening afwijkt van die van het bestuur?

Met de toegenomen nadruk op langetermijnwaardecreatie in de nieuwe Code zien we dat toezichthouders ook een belangrijkere rol in het proces van strategievorming willen spelen dan voorheen. Ze willen tijdig worden meegenomen in de afwegingen en keuzes van het bestuur, ze willen actief kunnen meedenken en ze willen gehoord worden.

### **3.2           *Topstructuur***

Een ander onderwerp waar het kan schuren is dat van de topstructuur van de onderneming. Waar de toezichthouder de formele bevoegdheid heeft van benoeming, beoordeling en ontslag van de statutaire bestuurder vloeit hieruit voort dat zij zich ook buigt over de gewenste topstructuur van de organisatie. Dit is echter een onderwerp waar ook iedere bestuursvoorzitter zich actief mee wil bemoeien: de topstructuur bepaalt namelijk ook hoe de functionarissen in de top van de onderneming zich tot elkaar verhouden en is daarmee niet alleen een belangrijke factor voor de bestuurbaarheid maar ook voor de teamgeest binnen het topteam.

Ook bepaalt de topstructuur en met name de verdeling van portefeuilles in het topteam waar primair op gestuurd wordt en waarover gerapporteerd wordt aan de RvC (aangezien de managementinformatie als sturingsinstrument over het algemeen is opgesteld naar verantwoordelijkheidsgebieden van het topteam). Is er een focus op geografische markten of op product/service lines? Op functionele aandachtsgebieden (de digitale agenda brengt dit weer terug in de bestuurskamer) of op product-markt combinaties? Kortom, hoe kan de matrix het beste worden aangestuurd? En welke focus en portefeuilleverdeling is wenselijk om de strategische doelen te kunnen realiseren?

Herziening van de topstructuur heeft meestal consequenties voor de personele invulling en dus voor de zittende bestuursleden, en is daarmee een onderwerp dat zorgvuldige afstemming tussen toezichthouder en bestuursvoorzitter vereist.

De laatste jaren zien we ook steeds meer ondernemingen migreren naar een bestuursmodel met een tweekoppig statutair bestuur (CEO en CFO) met een niet-statutair executive committee (ExCo). Niet voor niets zijn hierover eind 2016 in de Code bepalingen opgenomen (artikel 2.1.3). In de praktijk wordt hier echter verschillend invulling aan gegeven: van bestuur plus ExCo die volledig in gezamenlijkheid optrekken en ook gezamenlijk bij alle RvC vergaderingen zijn (opererend als één bestuur) tot uitsluitend CEO en CFO die in contact staan met de RvC en met beperkte interactie tussen ExCo-leden en RvC-leden. Ook dit vereist een zorgvuldige dialoog tussen toezichthouder en bestuur om wederzijdse rollen en verantwoordelijkheden effectief te kunnen invullen.

### **3.3 Benoemingen**

“De raad van commissarissen draagt zorg voor een formele en transparante procedure voor het benoemen en herbenoemen van bestuurders en commissarissen en voor een gedegen plan voor opvolging”, volgens de Code.

Natuurlijk speelt de bestuursvoorzitter ook een belangrijke rol bij de benoeming van overige statutaire bestuurders, het gaat immers om zijn of haar team dat daarmee wordt gecreëerd. Als de meningen verschillen over bijvoorbeeld profiel, benodigde expertise en/of personal fit is dit een potentiële bron van conflict.

Ook over de profielschets van de commissarissen kunnen toezichthouder en bestuurder van mening verschillen. Welke expertise en ervaring is relevant voor (de toekomst van) de onderneming? Wat beschouwt de bestuurder als toegevoegde waarde (vaak ingegeven vanuit behoefte aan inhoudelijke expertise en een klankbord daarover) en wat beschouwt de RvC als toegevoegde waarde (met inachtneming van de onderlinge dynamiek binnen de raad, het vormgeven van countervailing power, het managen van relaties met alle stakeholders en diversiteitsdoelstellingen)?

### 3.4 *Remuneratie van bestuurders*

“De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het formuleren van het beloningsbeleid en de implementatie daarvan ..... en legt het beleid ter vaststelling voor aan de algemene vergadering.” De toezichthouder stelt vervolgens de beloning vast van de individuele statutaire bestuurders.

Zeker in Nederland blijkt beloningsbeleid soms een heikel onderwerp. De toezichthouder moet laveren tussen de wens van de bestuurder om niet onder te doen voor zijn of haar peers en erkenning en waardering te krijgen voor verrichte arbeid enerzijds, en het maatschappelijke krachtenveld anderzijds. Vanuit de maatschappij wordt in toenemende mate verwacht dat de toezichthouder ‘de maatschappelijke antenne’ functie vervult. In het beloningsbeleid wordt dit voor het brede publiek zichtbaar (en overigens ook ten aanzien van de positionering op het gebied van duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen).

Recent hebben we in Nederland twee interessante voorbeelden gezien hoe het remuneratiebeleid tot wrijving kan leiden. Bij ING heeft de RvC onder druk van de publieke opinie af moeten zien van de voorgenomen salarisverhoging van de bestuursvoorzitter. Bij Boskalis hebben de statutaire bestuurders uit eigen beweging afgezien van de door de RvC voorgestelde verhoging om reputatieschade voor de onderneming te voorkomen. In de UK zijn beursgenoteerde ondernemingen vanaf juni 2018 verplicht om de interne beloningsverhoudingen openbaar te maken.

Men mag verwachten dat het remuneratie-onderwerp de komende jaren nog volop in de belangstelling zal staan en dat toezichthouders hierbij een sturende en mitigerende rol te spelen hebben, die in potentie tot spanning met bestuurders kan leiden.

### 3.5 *Operationele focus*

De RvC houdt toezicht op het bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de onderneming. “Hierbij richt de raad zich tevens op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de vennootschap en de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving.” Dit is de primaire taak van de auditcommissie die hierover verslag doet aan de gehele RvC (die immers collectieve verantwoordelijkheid draagt). Over het algemeen is het functioneren van de auditcommissie het afgelopen decennium sterk geprofessionaliseerd en goed geborgd, mede ingegeven door de noodzaak om ‘in control’ te zijn en de daaraan gerelateerde aansprakelijkheid van bestuurders en toezichthouders.

Waar echter spanning tussen de boards kan ontstaan (en waar de bestuurder het gevoel kan krijgen dat de toezichthouder op zijn of haar stoel gaat zitten) is bij het toezicht op de operationele bedrijfsvoering. Veel bestuurders ervaren niet de toegevoegde waarde van het doorvragen op operationele resultaten en hebben soms het gevoel dat de individuele commissaris met eigen (huidige of vroegere)

eindverantwoordelijkheid te veel vanuit eigen ervaring praat en te weinig detailkennis heeft van de operationele context van de onderneming waarop hij of zij toezicht houdt (vaak betreft het immers een andere industrie of sector). Waar de commissaris oprecht waarde denkt toe te voegen door te putten uit zijn eigen operationele managementervaring ('ik weet wat de valkuilen zijn') kan dit op de bestuurder overkomen als minder relevant.

Ook is een veelgehoorde klacht dat de focus op operationele details door de toezichthouder de mogelijkheid wegneemt om op de grote lijnen te sturen en om issues vanuit een breder perspectief te benoemen: "we blijven te veel hangen in de financiële details en hebben te weinig tijd voor de meer strategische dialoog en agendering van echte business issues".

Tegelijkertijd heeft de toezichthouder voldoende inzicht in de operationele details nodig om het gevoel te hebben dat de onderneming (en dus bestuurder en toezichthouder) in control is. Dit spanningsveld tussen inzoomen en uitzoomen en tussen doorvragen en ter kennisgeving aannemen is een veelvuldig terugkomende bron van ongemak en potentiële schuring tussen beide boards. De vorm waarin informatie aan de toezichthouder wordt aangeleverd (bijvoorbeeld met of zonder een adequate management summary bij de cijfers, waarin de relevante aandachtspunten worden benoemd waarop het bestuur graag input van de toezichthouder vraagt) kan hierbij een belangrijke rol spelen.

### 3.6 *Cultuur*

Met de nieuwe Code is ook de aandacht voor cultuur in de organisatie prominenter onderwerp van gesprek tussen beide bestuursorganen geworden: "Het bestuur is verantwoordelijk voor het vormgeven van een cultuur die is gericht op lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. De raad van commissarissen houdt toezicht op de activiteiten van het bestuur ter zake."

Tevens staat er in de Code dat "het bestuur gedrag stimuleert dat aansluit bij de waarden en deze waarden uitdraagt door het tonen van voorbeeldgedrag". Daarmee wordt 'tone at the top' en gedrag van bestuurders ook een zaak van de toezichthouder. Maar hoe wordt dit geagendeerd in de praktijk? Wordt dit meegenomen door de Remuneratie/Benoemingscommissie (Remco) als criterium bij de jaarlijkse beoordeling van het bestuur, en wordt hier dan 360 feedback voor opgehaald binnen de onderneming? Dit zie ik nog niet veel gebeuren. Of is het een onderwerp dat apart geagendeerd wordt en bijvoorbeeld aan de hand van jaarlijkse cultuur- of waardenbarometers en/of medewerkerstevredenheidsonderzoeken wordt besproken? Ook dit is nog geen standaardprocedure in de meeste RvC's/RvT's, temeer daar het vaak nog niet verankerd is als instrumentarium op bestuursniveau. En als het bestuur er zelf (nog) geen werk van maakt, hoe kan de toezichthouder dan greep krijgen op dit onderwerp en tot een eigenstandig oordeel komen over de effectiviteit van houding en gedrag van de bestuurders? Dit kan leiden tot een patstelling

tussen beide boards, waarbij het onderwerp cultuur als moeilijk meetbaar en lastig al snel weer van de agenda verdwijnt.

Ook dient hier te worden vermeld dat de toezichthouder zelf ook een belangrijke vormgever is van de 'tone at the top'. En welke verwachtingen heeft het bestuur hierover? Dat gesprek kan alleen worden gevoerd als de gewenste waarden en gedragsregels voor de organisatie helder en herkenbaar zijn en de toezichthouder deze ook omarmt en integreert in zijn eigen handelen. Hoe bijvoorbeeld om te gaan met een wens om in een onderneming minder hiërarchisch en meer agile te gaan werken, als een of meer toezichthouders gewend zijn aan hiërarchie en directief gedrag en zo met het bestuur interacteren?

Het onderwerp cultuur en gedrag leidt in het licht van bovenstaande nog niet direct tot schuring omdat het in de praktijk van het toezicht tot op heden nog teveel onderbelicht blijft. Maar dat het wenselijk is dat hierover een regelmatige constructieve dialoog wordt gevoerd tussen beide boards is in de code duidelijk meegegeven. Dit vereist soms een moeilijk en moedig gesprek, omdat het kan gaan om (disfunctionele) persoonlijke impact en effectiviteit van individuen. En dan is er grote kans dat dit onderwerp alsnog gaat schuren.

### 3.7 *Relatie met stakeholders*

Zowel bestuur als toezichthouder zijn verantwoordelijk voor het wegen van de belangen van alle stakeholders. Onder stakeholders versta ik hier zowel aandeelhouders als overige stakeholders (werknemers/ondernemingsraad, afnemers, leveranciers en andere belanghebbenden).

Met betrekking tot de aandeelhouders stelt de Code: "Het toezicht van de raad van commissarissen op het bestuur omvat mede het toezicht op de verhouding met aandeelhouders." Zoals ook betoogd door Schuit en Jaspers lijkt er sprake van een in de loop der jaren wijzigende taakopvatting over de rol van de toezichthouder (en vooral van de voorzitter) met betrekking tot de relatie met aandeelhouders.<sup>3</sup> Werd in de *ASMI*-zaak in 2010 nog door de Hoge Raad geoordeeld dat de RvC geen verplichting heeft tot bemiddeling in conflicten tussen bestuur en aandeelhouders, in de uitspraak van de Ondernemingskamer in de *AkzoNobel*-zaak in 2017 wordt aangegeven dat zowel bestuur als toezichthouder een actieve rol moeten spelen in (het normaliseren van) de relatie met de aandeelhouders. Als zowel het bestuur als de commissarissen een rol te spelen hebben in de relatie met de aandeelhouder ligt hier een potentiële voedingsbodem voor spanningen tussen beide boards. De recente Eneco casus is een voorbeeld van hoe complex de relatie tussen bestuur, toezichthouder en aandeelhouders kan worden en hoe uitdagend het kan zijn om de belangen van alle stakeholders objectief te wegen.

<sup>3</sup> Steven Schuit en Casper Jaspers, De voorzitter in gesprek met investeerders en andere stakeholders, *Jaarboek Corporate Governance 2017-2018*, p. 31.

Met betrekking tot de overige stakeholders geldt ook steeds meer dat de toezichthouder geacht wordt zich niet uitsluitend via het bestuur te laten informeren maar ook vanuit eigen waarneming te sonderen hoe diverse stakeholders naar de onderneming kijken. Denk hierbij aan werkbezoeken, overleg met de ondernemingsraad en contacten met externe toezichthouders en/of met maatschappelijke organisaties. Als hier niet zorgvuldig en proactief over wordt gecommuniceerd tussen bestuur en toezichthouder kan dit een bron van spanning creëren tussen de boards. Het bestuur kan zich onzeker voelen over wat de commissarissen aan beelden ophalen. Ook ligt het gevaar op de loer dat de toezichthouder tot het geven van eigen meningen wordt verleid welke mogelijk afwijken van de standpunten van het bestuur.

### **3.8 Een bod op de vennootschap**

Een laatste onderwerp waar het kan schuren is een bod op de vennootschap. Hierbij hebben zowel bestuur als toezichthouder een belangrijke rol te spelen bij het wegen van alle betrokken belangen, maar kunnen beide boards bij een verschillende weging tot andere conclusies komen. En hoe komt men dan tot een afgewogen besluitvorming en advisering aan de aandeelhouders?

Ook is niet altijd helder (zie ook hiervoor bij 3.7 van dit hoofdstuk) waar de verantwoordelijkheid voor de relatie met betrokken stakeholders en voor de communicatie ligt: bij het bestuur of bij de toezichthouder? Bij het bod van Kraft Heinz op Unilever vorig jaar was CEO Paul Polman naar buiten toe de woordvoerder. Bij het bod van PPG Industries op AkzoNobel was voorzitter van de RvC Antony Burgmans heel zichtbaar. Het vergt dan ook zorgvuldige afstemming tussen beide boards (en beide voorzitters) om de rollen helder te verdelen. Als dan ook nog de druk van buiten wordt opgevoerd (waarbij de pers een complicerende rol kan spelen) kan de relatie tussen beiden in potentie onder spanning komen te staan.

## **4. Wat zijn dan randvoorwaarden voor succes?**

In bovenstaande is beschreven hoe er (vaak onbedoeld en soms ook onbewust) spanning kan ontstaan tussen toezichthouder en bestuur, bijvoorbeeld als het gaat om strategieontwikkeling, topstructuur, benoemingen, remuneratiebeleid, operationele focus, cultuur in de organisatie, relatie met stakeholders en/of een bod op de vennootschap.

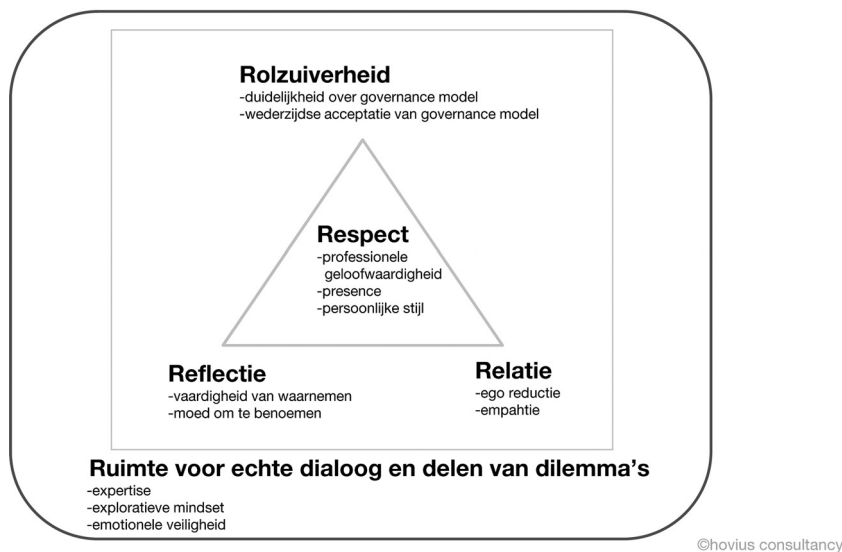
Wat is er dan nodig om de dynamiek tussen beide boards effectief te houden, wat zijn randvoorwaarden voor een succesvolle en effectieve interboard dynamiek?

Op basis van praktijkwaarneming ben ik hiervoor tot 'het vijf R'en model' gekomen (zie schema). Als aan de 5 R'en van Respect, Rolzuiverheid, Relatie, Reflectie en Ruimte is voldaan is de kans op een effectieve dynamiek tussen beide bestuursorganen het grootst.



Hieronder zal ik iedere R van het model toelichten en praktische handvatten geven voor het invullen van deze randvoorwaarden in de praktijk.

**Figuur 1: Het 5 R model voor effectieve interboard dynamiek**



#### 4.1 *Respect*

Alles staat of valt met respect, dit is de basisvoorwaarde voor effectieve interboard dynamiek. Waar het in de *intra*board dynamiek (dus binnen RvC/RvT en binnen het bestuur) vooral om vertrouwen gaat, gaat het in *inter*board dynamiek vooral om respect.

Vertrouwen is de basis voor effectieve samenwerking binnen elk team, dus ook voor de RvC/RvT respectievelijk voor de RvB/EB. Zoals Patrick Lencioni zo mooi beschrijft in zijn '5 dysfunctions of a team' vormt vertrouwen de basis voor goed presterende teams.<sup>4</sup> Op die basis kan men constructieve conflicten hebben, kan men zich gezamenlijk committeren aan doelen en afspraken, kan men elkaar vervolgens aanspreken op het nemen van verantwoordelijkheid daarvoor, en leidt dit uiteindelijk tot het realiseren van gezamenlijke resultaten. Voor een goede dynamiek en effectief teamwerk *binnen* een board (hetzij RvC/RvT, hetzij RvB/EB) is ook vertrouwen dan ook essentieel.

Toezichthouder en bestuur zijn echter niet één team. De verschillende rollen van de toezichthouder vragen ook om een vorm van professionele distantie en onafhan-

<sup>4</sup> Patrick Lencioni, *The Five Dysfunctions of a Team*, John Wiley & Sons 2002.

kelijkheid. In de dynamiek *tussen* beide boards gaat het in mijn ervaring dan ook in eerste instantie om respect als minimale randvoorwaarde. Op basis van dat respect kan het benodigde vertrouwen ontstaan.

Het handelen vanuit respect is een sleutelvaardigheid voor leiders en gaat om een continu proces van wezenlijke interesse tonen en echt luisteren naar de ander, van waardering tonen en open communiceren, van zorgen adresseren en bespreken en ... van sorry kunnen zeggen. En dat is wat primair in de relatie tussen de beide voorzitters vorm moet krijgen. Als die relatie wederzijds respectvol is zal dit ook uitstralen naar de overige leden van beide boards en kan mogelijk disrespectvol handelen door andere leden adequaat worden geadresseerd. Als er geen respect is tussen beide voorzitters zal de dynamiek tussen beide boards hierdoor vroeger of later vergiftigd worden. Dit is dan ook de eerste randvoorwaarde om actief aan te werken en op in te grijpen indien nodig. (In de reconstructie van het leiderschapsdrama bij ABN AMRO in het FD van 10 februari 2018 lijkt de rode draad ook een gebrek aan respect te zijn tussen beide voorzitters, welke uiteindelijk leidt tot ineffectieve dynamiek tussen beide boards: de woorden respect, dedain, minachting en wantrouwen worden zeven maal gebruikt in het artikel).<sup>5</sup>

Wat draagt positief bij aan een wederzijds respectvolle relatie, tussen beide voorzitters en tussen beide boards? In onze ervaring gaat het hierbij ten eerste om professionele geloofwaardigheid: brengt de ander de relevante ervaring, expertise en professionaliteit waar ik respect en ontzag voor kan hebben? Ten tweede gaat het om presence, een kwaliteit van zijn van de ander die respect afdwingt en waar ik me aan kan optrekken. En ten slotte gaat het om persoonlijke stijl van interactie: gaat de ander respectvol met mij om en ben ik ook bereid om de ander dan met respect te bejegenen? Respect geven en respect krijgen zijn immers vaak gecorreleerd.

#### 4.2 *Rolzuiverheid*

Een tweede randvoorwaarde voor effectieve interboard dynamiek is rolzuiverheid. Zoals in het voorgaande beschreven zijn er een aantal onderwerpen die zich in het grijze gebied van de corporate governance bevinden: zowel bestuur als toezichthouder hebben er een rol te spelen, maar hoe die rollen precies dienen te worden ingevuld en welke verantwoordelijkheid de beide boards hierbij hebben is nog weleens onderhevig aan verschillen van interpretatie. Dit wordt mede ingegeven door de ontwikkeling in het laatste decennium, sinds de crisis van 2008, om ook de toezichthouder steeds meer aan te spreken op falend ondernemingsbeleid. Waar in het two-tiermodel de lijnen in theorie helder zijn (het bestuur bestuurt en de toezichthouder controleert en adviseert) kruipen de aandachtsgebieden in de praktijk nog weleens naar elkaar toe: waar houdt goed toezicht op en begint bemoeienis? Is een marginale toetsing van voorgenomen bestuursbesluiten vol-

<sup>5</sup> Ivo Bokkerink en Pieter Couwenbergh, Kroniek van een mislukte coup, *Het Financieele Dagblad*, 10 februari 2018.

doende (zoals beargumenteerd door Paul Nobelen<sup>6</sup>) of wordt er meer verwacht van de invulling van de toezichthoudende rol? En welke informatie heeft de toezichthouder daarvoor nodig? Waar begint de actieve 'haalplicht' en wat betekent dit voor de zelfstandige informatie-inwinning door de toezichthouder bij bijvoorbeeld accountant, leidinggevend onder RvB, medezeggenschap, aandeelhouders en/of overige externe stakeholders? In de praktijk wordt tegenwoordig steeds meer gesproken over het one-and-a-half-tiermodel, waarin de toezichthouder zich meer als de non-executive in een one-tier board gaat gedragen, al is de governance volgens het two-tiermodel ingericht.

Met betrekking tot deze randvoorwaarde van rolzuiverheid is het van belang dat beide boards het eens zijn over het governance model waarin men met elkaar acteert en wat dit in de praktijk betekent (wat zijn de spelregels en de rules of engagement?) en dat men deze spelregels ook naleeft in het dagelijkse handelen. Dit gesprek wordt in mijn ervaring nauwelijks gevoerd, waardoor er een vruchtbare voedingsbodem voor wederzijds onbegrip kan ontstaan en aan beide kanten van de bestuurstafel de verdedigingslijnes worden opgetrokken. "Het bestuur neemt ons onvoldoende mee in zijn overwegingen, we worden niet goed geïnformeerd, we worden niet serieus genomen" horen we dan aan de kant van de toezichthouder. En de bestuurder is dan vaak van mening "dat de toezichthouder op onze stoel gaat zitten, teveel vraagt naar operationele details, te weinig waarde toevoegt op de echt belangrijke onderwerpen". Zo komt men in een negatieve spiraal terecht waarbij percepties aan beide kanten inslijten en uiteindelijk tot verwrongen waarneming leiden. Het tijdig bespreekbaar maken van deze beelden en van de achterliggende overtuigingen (vaak terug te voeren op een verschillend begrip van wat het governance model vraagt van beide boards en wat dus rolzuiverheid precies betekent) is daarmee een belangrijke randvoorwaarde voor effectieve interboard dynamiek.

Om ook hier weer de reconstructie van de ABN AMRO casus in het FD aan te halen: een verschillend begrip van het governance model waarin men acteerde, de eisen die hierbij vanuit de externe toezichthouder werden meegegeven (en wellicht te weinig zijn besproken) en het wederzijdse verschil in interpretatie van wat rolzuiverheid dan betekende, lijken mede oorzaak van de verslechterende verhoudingen te zijn geweest.

### 4.3 *Relatie*

Dan komen we bij de derde randvoorwaarde voor succes: de R van relatie. Hier gaat het om de kwaliteit van de relatie tussen beide boards, waarbij de kwaliteit van de relatie tussen beide voorzitters van wezenlijk belang is. Issues in de relatie tussen de voorzitters die onbesproken blijven zullen vroeger of later ook de relatie tussen beide gremia kleuren, hoe professioneel men hier ook in probeert te acteren.

---

<sup>6</sup> Paul Nobelen, Zelfevaluatie van raden van toezicht en raden van commissarissen, *Jaarboek Corporate Governance* 2017-2018, p. 1.

Bewuste en onbewuste overtuigingen over de ander beïnvloeden de interactie, de tone of voice en vooral ook de lichaamstaal en kunnen een sfeer creëren waarin het voor iedereen aan tafel lastig wordt om met een open mind en in leerstand naar elkaar te luisteren. Men ervaart dat de situatie pijnlijk is, zit vaak 'met gekromde tenen' en komt soms onbewust in een houding van weerstand terecht: er ontstaat verstarring (Freeze), pijnlijke stiltes en afhaakgedrag (Flight) en/of verbale agressie, cynisme, en beschuldigend vingerwijzen (Fight). Beide kanten van de tafel voelen zich slachtoffer en zien primair de andere kant als de veroorzaker van het disfunctioneren van de governance.

Voor een effectieve en gezonde relatie tussen toezichthouder en bestuurder zijn in onze ervaring twee zaken van belang, die veel te maken hebben met de persoonlijke stijl van interactie en daarmee medebepalend zijn voor de basisvoorwaarde van wederzijds respect, die hierboven al is beschreven.

Het gaat ten eerste om het vermogen tot egoreductie: kan iemand zijn eigenbelang en eigen belangrijkheid opzijzetten en zich wezenlijk tot de ander verhouden, zonder oordeel en met een open mind? Dit is een uitdaging voor veel leiders omdat ze vaak juist vanwege hun ego en de hieraan gekoppelde drijfveren succesvol carrière hebben gemaakt. Toch vraagt leiderschap in deze tijd juist om verbinding, flexibiliteit van geest en openheid voor wat wil ontstaan. Hoe meer men de persoonlijke agenda kan loslaten en zich ten dienste kan stellen van het grotere geheel, hoe effectiever men zijn rol zal kunnen vervullen.

Ten tweede gaat het om de kwaliteit van empathie, het vermogen van de een om zich te verplaatsen in de belevingswereld van de ander. Empathie leidt tot begrip, begrip creëert verbinding, en verbinding is de basis om in relatie te zijn. Zonder empathie is het moeilijk om gezonde en wederzijds respectvolle relaties te ontwikkelen.

Overigens betekent egoreductie en empathie niet dat men geen eigen mening meer kan of mag hebben. Natuurlijk is het juist in de relatie tussen toezichthouder en bestuurder van belang dat de toezichthouder aan onafhankelijke oordeelsvorming doet en ook duidelijk de eigen mening verwoordt. En hiervoor is een bepaalde mate van distantie wenselijk. Maar een mening zal beter worden gehoord en gerespecteerd als er een gezonde relationele voedingsbodem is: 'hard op de inhoud, zacht op de persoon'. Ook in de rol van werkgever kan en moet de toezichthouder professioneel en zuiver kunnen oordelen over de prestaties van de statutaire bestuurders, maar dit betekent niet dat men daarom de relationele luiken dicht zou moeten gooien. Harde feedback op professioneel handelen komt vaak beter binnen als de ander zich als mens gezien en gehoord voelt. Het is vaak het ongemak van de feedbackgever en/of het onvermogen tot luisteren van de feedbackontvanger (vanwege te veel ego en te weinig empathie) waardoor dit soort gesprekken in de praktijk niet effectief is.

#### 4.4 *Reflectie*

De vierde randvoorwaarde voor een succesvolle interactie tussen toezichthouder en bestuur is het vermogen tot reflectie. Als het schuurt op bepaalde onderwerpen en als er issues zijn met betrekking tot respect, rolzuiverheid en/of relatie tussen beide boards dan is het belangrijk om met elkaar te kunnen reflecteren op de ontstane situatie.

Ronald Heifetz noemt dit het vermogen om “op het balkon te gaan staan terwijl men in de dans is”, om tijdens de actie tegelijkertijd te kunnen waarnemen wat er gebeurt op de dansvloer, patronen te herkennen en deze bespreekbaar te maken. “Without the capacity to move back and forth between the field of action and the balcony, to reflect day to day, moment to moment, ..... a leader easily and unwittingly becomes a prisoner of the system”.<sup>7</sup>

Dit vereist ten eerste een vermogen tot abstractie, tot uitzoomen en boven de materie hangen om te kunnen waarnemen wat er speelt. Niet alleen op inhoudelijk (strategisch en operationeel) vlak, maar vooral ook met betrekking tot processen, gewoonten en ingesleten interactiepatronen in de organisatie. Dit is een vaardigheid die zowel toezichthouders als bestuurders zouden moeten ontwikkelen om hun eigen leiderschapseffectiviteit in deze tijden van permanente verandering op peil te houden.

Maar alleen de vaardigheid van waarnemen is niet genoeg (hoe moeilijk dit ook al blijkt te zijn in de praktijk). Misschien nog wel belangrijker is de moed hebben om wat men waarneemt ook daadwerkelijk te adresseren en bespreekbaar te maken. Zeker als het gaat om disfunctionele interactiepatronen tussen mensen ervaart men vaak een grote drempel om deze te benoemen. Eigen onzekerheid (“zie ik het wel goed, misschien vergis ik me wel, de anderen zijn toch ook niet gek, misschien maak ik het wel groter dan het is”), angst voor afwijzing (“als ik er iets van zeg vinden ze me vast heel vervelend, waarom zou ik er iets van zeggen, laat een ander dat maar doen, stel ik mezelf dan niet buiten de groep?”) en angst voor conflict en escalatie (“misschien gooi ik wel olie op het vuur, als ik er iets van zeg wordt het nog groter”) kunnen een individu ervan weerhouden om een ‘balkonmoment’ te nemen en de waargenomen disfunctionaliteit bespreekbaar te maken. Men moet stevig in de eigen schoenen staan om dit moeilijke en moedige gesprek aan te gaan. Bovendien vereist het ook een mate van vaardigheid om de waarneming zo objectief en zonder oordeel te presenteren dat het een leermoment wordt en niet als kritiek of afbranden wordt ervaren door de betrokkenen.

In de praktijk zie ik dat meestal alle aandacht in de vergadering naar de inhoud gaat en dat de agenda overvol is met belangwekkende strategische, financiële en operationele onderwerpen. Aandacht voor proces en interactie is een vorm van hygiëne die nog lang niet altijd wordt ingezet.

---

<sup>7</sup> Ronald Heifetz and Donald L. Laurie, *The Work of Leadership*, *Harvard Business Review*, December 2001, p. 5.

#### **4.5 Ruimte**

Pas als aan de eerste vier randvoorwaarden van respect, rolzuiverheid, relatie en reflectie is voldaan kan er ruimte ontstaan tussen de beide boards voor de echte dialoog en het delen van dilemma's.

Om die ruimte ook effectief te kunnen gebruiken dient aan een drietal voorwaarden te worden voldaan.

Ten eerste is het van belang dat de juiste expertise en competenties aan tafel zitten om waarde te kunnen toevoegen tijdens de dialoog. De competentiematrix voor toezichthouders gaat vaak nog uit van functionele en/of eindverantwoordelijke managementervaring in voor de onderneming relevante sectoren. Zoals uit het voorgaande blijkt, zijn persoonlijkheid, sociale gedragsvaardigheden en vermogen tot reflectie echter minstens zo belangrijk voor een effectieve interboard dynamiek. Grotere diversiteit kan hier ook aan bijdragen.

Ten tweede is voor het goed benutten van ruimte van belang dat iedereen aan tafel een exploratieve mindset kan hanteren. Hiermee bedoelen we dat iedereen op bepaalde momenten bereid is zijn of haar oordeel uit te stellen en met een open geest te luisteren en elkaar te bevragen. Dat betekent dat er ook ruimte ontstaat voor het niet-weten: soms draagt het stellen van de juiste vraag meer bij aan de kwaliteit van een dialoog dan het altijd klaarstaan met een mening of antwoord.

Ten slotte is het nodig dat eenieder aan tafel zich emotioneel voldoende veilig voelt om twijfels en dilemma's te delen. "Mag ik echt zeggen wat ik vind, denk en vooral voel, ook als ik het zelf nog niet helemaal scherp heb? Kan ik mijn twijfel en ongemak uiten, of word ik dan gezien als iemand die geen waarde toevoegt en word ik dan wellicht afgeserveerd door mijn collega's?" Kortom, is het emotioneel veilig voor eenieder om zich uit te spreken, juist ook als het gaat om ongemakkelijke onderwerpen of dilemma's waar men geen antwoord op weet. Juist uit zo'n exploratieve dialoog komen vaak de grootste inzichten voort.

### **5. Praktische suggesties voor implementatie van de 5 R'en**

Wat kunnen toezichthouder en bestuur doen om de 5 R'en in de praktijk te realiseren? Hieronder volgt een aantal suggesties die bijdragen aan een gezonde en effectieve interboard dynamiek.

#### **5.1 Gezamenlijke strategische offsites houden**

Het draagt positief bij aan de dynamiek om jaarlijks een strategische offsite te houden, een 'benen op tafel'-sessie waarin het bestuur de toezichthouder meeneemt op een tour d'horizon van ontwikkelingen in de markt en in het concurrentieveld

(inclusief potentiële nieuwe en disruptieve spelers), wat dit kan betekenen voor de eigen organisatie en welke keuzes zich dan aandienen. Door de toezichthouder zo te informeren en mee te nemen voelt deze zich gezien en gehoord en hebben beide boards eenzelfde context van waaruit men tot heldere en gedragen strategische besluitvorming kan komen. (Overigens zien we in de praktijk dat de bestuurder dit 'strategisch bijpraten' van de toezichthouder vaak nog als een soort 'moetje' beschouwt en niet beseft hoe belangrijk deze tijdsinvestering is voor een effectieve dynamiek tussen beide boards).

### **5.2            *Agenderen rond grote thema's***

In de agendering van RvC/RvT-vergaderingen gaat vaak nog veel tijd op aan operationele onderwerpen of aan ad-hoc aandachtspunten. Het verdient aanbeveling om jaarlijks gezamenlijk vast te stellen wat de grote thema's zijn die aandacht behoeven en deze in de jaaragenda van de vergaderingen in te plannen. Het is dan aan het bestuur om deze thema's goed voor te bereiden en relevante informatie aan te leveren, op basis waarvan een goede inhoudelijke dialoog kan worden gevoerd.

### **5.3            *Verwachtingen expliciet benoemen***

Jaarlijks een moment creëren om wederzijdse verwachtingen te bespreken met toezichthouder en bestuur draagt bij aan effectieve interboard dynamiek. Dit kan gebeuren in de context van de strategische offsite of rondom de jaarlijkse zelfevaluatie. Relevante vragen voor deze dialoog zijn onder andere: Wat zien we als de primaire taak van toezichthouder en van bestuur? Welke onderwerpen zijn 'des toezichthouders' en welke 'des bestuurs'? Wat verstaan we onder rolzuiverheid? Wanneer en hoe wordt tussentijds geïnformeerd, alleen aan voorzitter of aan hele raad? Wanneer en hoe hebben toezichthouders contact met interne en externe stakeholders?

### **5.4            *Jaarlijkse zelfevaluatie met feedback doen***

Volgens de Code worden zowel de toezichthouder als het bestuur geacht jaarlijks het eigen functioneren te evalueren. Over het algemeen wordt bij de zelfevaluatie van de toezichthouder de input vanuit het bestuur (en vaak ook van de Exco) meegenomen, zeker als deze evaluatie extern wordt begeleid. Feedback van stakeholders wordt echter zelden of nooit meegenomen, hoewel hier wellicht interessante inzichten zijn op te halen over hoe er naar de toezichthouder (en naar de organisatie in brede zin) wordt gekeken. Met betrekking tot de zelfevaluatie van het bestuur verdient het aanbeveling om een vorm van 360 feedback op te halen (RvC/RvT, direct reports, OR) om een spiegel te creëren voor de bestuurders waaruit thema's en aandachtspunten voor het leiderschap kunnen worden gedestilleerd. En idealiter vindt er vervolgens een gezamenlijke sessie plaats van toezichthouder en bestuur waarin met elkaar wordt gedeeld welke aandachtspunten men uit de zelfevaluaties heeft opgehaald en waarin wordt uitgesproken wat men van elkaar nodig heeft om aan de wederzijdse ontwikkelpunten te werken.

### **5.5            *Aandacht aan cultuur besteden***

Om de tone at the top (en daarmee ook houding en gedrag van toezichthouder en bestuur) bespreekbaar te maken is het zinvol om een gezamenlijke offsite te besteden aan de gewenste cultuur in de organisatie. Hierbij is het goed om te reflecteren op de missie (“waarom bestaan wij, wat is onze raison d’etre?”), op de aspiratie (“hoe is dit aantrekkelijk voor betrokken stakeholders, wat is onze compelling story?”), de waarden die hieraan gekoppeld zijn (“wat vinden we dan belangrijk?”) en het bijbehorende gewenste leiderschapsgedrag (“wat willen we mensen dan zien doen/voorleven?”). Als men deze dialoog een keer heeft gevoerd is het vervolgens makkelijker om elkaar aan te spreken op waargenomen gedrag dat niet in lijn is met het gezamenlijk besproken gewenste gedrag voor de onderneming.

### **5.6            *Balkonmomenten creëren***

Een goede manier om reflectiemomenten in te bouwen is een informeel na-overleg van bijvoorbeeld een half uurtje (‘het balkonmoment’) waarin de toezichthouders hun observaties uitwisselen en benoemen wat er goed gaat en wat aandacht nodig heeft in de dynamiek met bestuur en met elkaar. Regelmatig dergelijke vragen stellen en ruimte creëren om waarnemingen te delen draagt bij aan het ontwikkelen van reflectievaardigheid en maakt het laagdrempeliger om mogelijke spanningen te benoemen. “When you listen to the whispers, you don’t have to hear the screams”.

### **5.7            *Holistische competentiematrix opstellen***

De profielschets en daaraan gerelateerde competentiematrix voor de RvC/RvT is meestal gericht op specifieke sector en/of functionele kennis en ervaring die relevant worden geacht voor de onderneming. Persoonlijke vaardigheden en eigenschappen (denk aan kritisch en onafhankelijk denken, reflecteren, inleven in en kunnen schakelen tussen diverse posities, interacteren met stakeholders, identificeren en durven benoemen van issues) blijven vaak onderbelicht. Meer aandacht besteden aan reflectie- en interactievaardigheden van (potentiële nieuwe) toezichthouders kan bijdragen aan effectievere dynamiek in en tussen de boards.

### **5.8            *Investeren in relatie tussen voorzitters***

Om de voor de dynamiek zo bepalende relatie tussen beide voorzitters te optimaliseren is het belangrijk in deze relatie te investeren. Regelmatig informeel bijpraten en mogelijke irritaties/negatieve emoties benoemen is belangrijk om de relatie ‘schoon’ te houden en wederzijds begrip te ontwikkelen. Ook elkaar complimenten geven over wat goed gaat en wat men waardeert draagt bij aan de relatie. Als een of beide voorzitters niet van nature de vaardigheid of mindset hebben om zo’n gesprek met elkaar te kunnen/willen voeren verdient het aanbeveling om hier met een externe coach of adviseur aan te werken om deze



leiderschapsvaardigheden te ontwikkelen. Als het goed is zou feedback hierover uit de zelfevaluaties moeten komen.

### **5.9 Eigenaarschap voor dynamiek beleggen**

Als iemand expliciet verantwoordelijk is voor een onderwerp krijgt dit onderwerp meer aandacht. Het verdient dan ook aanbeveling om iemand eigenaar te maken van het onderwerp interboard dynamiek. De meest voor de hand liggende persoon is de voorzitter van de Remco. Deze is al actief betrokken bij beoordeling en benoeming van bestuurders, bij profielschets en benoeming van toezichthouders, bij de zelfevaluaties en als het goed is ook bij cultuur, houding en gedrag (tone at the top) in de organisatie. De voorzitter van de Remco kan dan ook, indien nodig, een actieve rol spelen om het bewustzijn omtrent eigen houding en gedrag van zowel toezichthouders als bestuurders, en de impact hiervan op de dynamiek, te blijven benoemen en waar nodig om actie te vragen.

### **5.10 Bestuurssecretaris inzetten**

De bestuurssecretaris, die over het algemeen zowel de toezichthouder als het bestuur ondersteunt, is als enige non-board member bij de meeste vergaderingen en interacties aanwezig en heeft een unieke schakelfunctie. Hij of zij is bij uitstek gepositioneerd om waar te nemen waar mogelijk spanningsvelden ontstaan, kan bijsturen in de agendering en kan bijvoorbeeld als klankbord voor de voorzitter Remco dienen om te reflecteren over de dynamiek binnen en tussen beide boards en over mogelijke gewenste acties.

## **6. Tot slot**

De randvoorwaarden voor effectieve interboard dynamiek zijn samen te vatten in 5 R'en: *respect* voor elkaar, *rolzuiverheid* en daaraan gekoppelde duidelijkheid over wederzijdse verwachtingen, een gezonde *relatie* en vermogen tot *reflectie*. Dan ontstaat *ruimte* voor echte dialoog en delen van dilemma's. Als het gesprek in de boardroom vaker over deze 5 R'en gaat kunnen beide boards op effectieve wijze hun rollen vervullen: ook (en juist) als het inhoudelijk gaat schuren.