

2 | Van observatie naar effectieve interventie in corporate governance. *Of: Waarom wordt het corporate schip soms pas door de wal gekeerd?*

Tjalling Tiemstra

2.1. Inleiding

Onder ‘normale’ omstandigheden lijkt de rol van een RvC¹ niet erg veeleisend. ‘Normale’ omstandigheden kunnen echter (snel) veranderen. Het is dan met name het anticiperende, en waar nodig tijdig interveniërende vermogen van raden van commissarissen waarvan het maatschappelijk verkeer en de overige *stakeholders* van de organisatie hoge verwachtingen hebben met betrekking tot het functioneren van de betreffende RvC. Het gevaar is daarbij aanwezig dat de commissaris c.q. de RvC als gevolg van een van nature (te) terughoudende rol zich geleidelijk aan als de spreekwoordelijke kikker in het pannetje met te warm water blijkt te bevinden.

Dit hoofdstuk hoopt een bijdrage te kunnen leveren aan het onderkennen en voorkomen van deze situatie door twee thema’s aan de orde te stellen:

- Het door een commissaris onderkennen en identificeren van het passief/actief dilemma bij zijn functioneren.
- Het aanreiken van een aantal, veelal op persoonlijke ervaringen gebaseerde, instrumenten en technieken om hier effectief mee om te gaan.

2.2. Mogelijke oorzaken van te laat ingrijpen

Een commissaris zal vanuit zijn² *non-executive* rol van nature terughoudend zijn om actief in te grijpen in de onder zijn toezicht staande organisatie. Teneinde te kunnen bepalen of, hoe en wanneer hij echter van het relatief passief absorberen en interpreteren van door het bestuur en anderen aangedragen informatie over moet gaan tot actief interveniëren, is het belangrijk dat hij zich bewust is van de diverse obstakels die hem hierbij in de weg kunnen staan. Niet tijdig of op de juiste wijze ingrijpen kan er immers toe leiden dat het van de koers afrakende of reeds geraakte bedrijfsschip pas door de wal gekeerd zal kunnen worden.

¹ Met ‘RvC’ en ‘commissarissen’ worden in deze bijdrage ook respectievelijk ‘RvT’ en ‘leden van de RvT’ bedoeld.

² Met ‘zijn/hij’ wordt ook ‘haar/zij’ bedoeld.

In dit verband zullen veel commissarissen het spanningsveld herkennen tussen het gevoelsmatig of rationeel observeren van een (potentieel) probleem enerzijds, en de vraag of, en zo ja wanneer, dat al of niet tot (zijn³) interventie zou moeten leiden, anderzijds.

Voorbeelden van zulke situaties zijn (in oplopende graad van complexiteit):

- Onvolledige en/of gebrekkige informatie van de RvB.
- (Vermeend) Incompetent en/of onbevoegd handelen van (leden van) de RvB.
- Onenigheid over vermeende continuïteitsbedreigingen voor de onderneming.
- Twijfels over en/of onvrede met de strategie en/of met (het niet nemen van) strategische beslissingen.
- Twijfels over de competenties van collega's in de RvC.
- Twijfels over de competenties van de voorzitter van de RvC, inclusief het functioneren van de RvC als geheel.

Dit spanningsveld tussen observatie en mogelijke interventie kan volgens mij voortkomen uit de volgende combinatie van factoren:

- **Collectieve versus individuele verantwoordelijkheid**
 - De RvC is collectief verantwoordelijk voor zijn handelen en zal mede daardoor in beginsel consensus na willen streven. Mogelijk is er geen consensus met betrekking tot interventie.
 - Individuele agenda's en prioriteiten van leden van de RvC kunnen verschillen: de mate van betrokkenheid bij in het verleden genomen beslissingen en benoemingen kan bij voorbeeld afwijken tussen de individuele leden.
 - De individuele leden van de RvC hebben ook een eigen verantwoordelijkheid, deskundigheid, achtergrond, persoonlijkheid en reputatiegevoeligheid.⁴
 - Iedere commissaris zal dus ook individueel willen en moeten bepalen of, hoe en wanneer hij zich niet (langer) met 'de consensus' kan verenigen en afwijkende of aanvullende interventie naar zijn mening in het belang van de onderneming (en daarmee van de RvC) kan zijn.
- **Routinematige processen & agenda's in combinatie met tijdsdruk**
 - De agenda van RvC- en commissievergaderingen wordt voor een groot deel bepaald door standaardonderwerpen die binnen een beperkt tijdsbestek afgehandeld moeten worden.
 - Besluitvorming door de RvC bevindt zich daarbij voor de onderneming vaak op het kritieke pad. Dit verhoogt de druk om tot consensus te komen en zonder 'tijdverlies' door te gaan naar het volgende agendapunt.
 - Dit vraagt om 'gedisciplineerd vergaderen' en is vaak niet de ideale omgeving om fundamentele zaken aan de orde te stellen en/of om nog niet onderbouwde, maar potentieel gerechtvaardigde, twijfels te uiten.

³ Naast de interventieproblematiek van de individuele commissaris kan zich uiteraard interventieproblematiek voordoen wanneer de individuele observaties gedeeld blijken te worden door meerdere commissarissen en/of de raad als geheel.

⁴ Deze 'reputatiegevoeligheid' kan per commissaris verschillen en samenhangen met overige functies en maatschappelijk profiel. Dit kan leiden tot een andere visie op een eventuele noodzaak tot interventie.

Het op deze wijze formeel voldoen aan de door wet en de Nederlandse corporate governance code⁵ geformuleerde vereisten van *corporate governance* kan ten onrechte een geruststellende indruk wekken met betrekking tot de noodzaak tot interventie ('*we tick all the boxes*').

Het lijkt daarom goed om nader aandacht te besteden aan de relatie tussen deze formele structuren en processen enerzijds, en de mate waarin de *corporate governance* materieel doelmatig functioneert anderzijds.

2.3. Mogelijk verschil tussen formeel en materieel functioneren van *corporate governance*

De materiële effectiviteit van de *corporate governance* van een organisatie wordt mijns inziens negatief beïnvloed door de volgende oorzaken:

- Vermeende en/of werkelijke *onduidelijkheid met betrekking tot bevoegdheden en verantwoordelijkheden* tussen uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders, maar soms ook tussen bestuurders⁶ onderling.
- *Verskil in kennis, kunde, ervaring en informatie* tussen bestuurders onderling, maar met name tussen uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders, met betrekking tot bijvoorbeeld de operationele gang van zaken van de onderneming.
- De hoeveelheid '*skin in the game*' (bijvoorbeeld financieel, maatschappelijk, maar ook qua potentiële bestuurdersaansprakelijkheid) van individuele bestuurders zal onderling veelal sterk verschillen binnen een onderneming, met name wederom tussen uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders.
- Persoonlijke *doelstellingen* en emotionele c.q. rationele *drijfveren en stijl* zijn niet altijd zonder meer verenigbaar binnen, en/of tussen, de RvB en de RvC.
- *Spanningen met of tussen (groepen) stakeholders*, al of niet met vertegenwoordiging in de RvC en/of de RvB.
- Het risico van de board(s) als '*Jack of all Trades, but Master of None*' als gevolg van het gegeven dat de strategische en operationele uitdagingen van een bedrijf vaak sneller zullen wijzigen dan dat de samenstelling en werkwijze van board(s) zich daarop kunnen aanpassen. Hierdoor zijn ze mogelijk niet (meer) volledig '*fit for purpose*'.
- Situaties waarin de *continuïteit* van de onderneming in zijn huidige vorm *niet meer vanzelfsprekend* is kunnen leiden tot angst voor de gevolgen daarvan en tot niet altijd even transparante gedragsveranderingen in de board(s).

Wetgeving en De Nederlandse corporate governance code dragen richtlijnen en structuren aan om effectief besturen en effectief toezicht houden in deze complexe omgeving mede mogelijk te maken. Daarbij wordt een ideale '*soll*'-positie

5 Tenzij expliciet anders vermeld wordt in deze bijdrage met 'de Code' De Nederlandse corporate governance code bedoeld die per 1 januari 2017 in werking is getreden.

6 Tenzij expliciet anders vermeld worden in deze bijdrage met 'bestuurders' zowel uitvoerende als niet-uitvoerende bestuurders bedoeld.

beschreven, die bijdraagt aan het *formeel* realiseren van de opzet en structuur om tot deze effectieve *corporate governance* te kunnen komen. Deze noodzakelijkerwijze formele benadering is echter nog geen waarborg voor een effectieve *materiële* invulling en werking van deze opzet en structuur in de praktijk. Met andere woorden: de spelregels voor het leven in de jungle zijn helder, maar alle betrokkenen weten dat dat geen garantie is voor '*fair play*'. Niet voor niets blijken ook ondernemingen die formeel volledig *compliant* zijn met deze wet- en regelgeving ernstig in de problemen te kunnen komen doordat deze formele structuren kennelijk in de praktijk materieel niet voldoende doelmatig gefunctioneerd hebben.

Afgezien van culturele en emotionele overwegingen, die later in dit essay aan de orde komen, kan een mogelijke oorzaak van materieel niet functionerende *corporate governance* gelegen zijn in het in de organisatie niet voldoende en/of tijdig beschikbaar zijn van noodzakelijke kennis en/of informatie, en/of dat deze niet beschikbaar werd/wordt gesteld aan commissarissen, of zelfs aan de uitvoerende bestuurders zelf.

In de volgende paragraaf worden een aantal suggesties aan de hand gedaan hoe hiermee omgegaan zou kunnen worden.

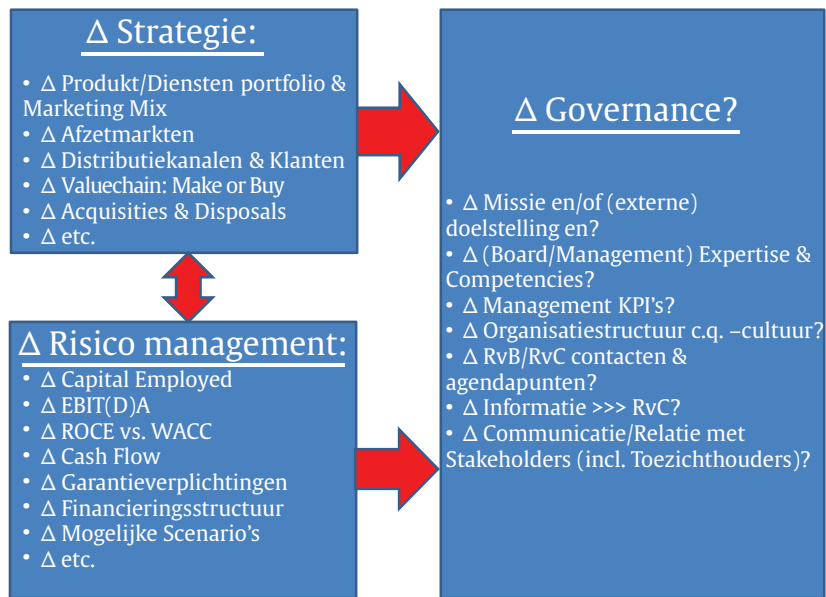
2.4. Informatievoorziening: de haalplicht van een commissaris naast de brengplicht van het bestuur

Het niet beschikbaar komen van de noodzakelijke kennis en informatie om effectief toezicht te kunnen houden, maar ook het niet tijdig en juist interveniëren door met name niet-uitvoerende bestuurders, kan mijns inziens samenhangen met de hierboven genoemde oorzaken voor een (te) complexe en ambigue *corporate governance*-situatie. Dat neemt echter niet weg dat, in aanvulling op de *brengplicht* van de uitvoerende bestuurder(s), de niet-uitvoerende bestuurder(s) voldoende en tijdig inhoud moet geven aan zijn eigen *haalplicht* van informatie, kennis en kunde. Een commissaris ontvangt in zijn functie in meerdere of mindere mate allerlei vormen van routinematige informatie, zowel schriftelijk c.q. digitaal als verbaal: resultaten over afgelopen periodes, begrotingen, (des)investeringsvoorstellen, marktrapportages, HR-gerelateerde informatie, accountantsrapporten, etc. Veelal wordt deze informatie over de jaren heen routinematig verstrekt.

Het is echter van groot belang om als RvC in overleg met de RvB regelmatig te evalueren of de gevraagde en te ontvangen informatie nog steeds voldoende in lijn is met de (veranderingen c.q. Δ in de) strategie van de onderneming en de daarmee verbonden mogelijke Δ in het risicoprofiel. De implicaties (c.q. Δ) voor de door de RvC te ontvangen *informatie* zijn daarbij een onderdeel van de *governance*-implicaties van mogelijke wijzigingen in *strategie* en *risicomanagement*.

Schematisch kan deze ‘Delta-analyse’ als volgt weergegeven worden:

Strategische Delta (Δ) Analyse



Mede om de hierboven reeds vermelde beperkingen van de ‘normale’ RvC-vergaderingen lijkt het mij *best practice* om deze Δ -evaluatie ten minste één keer per jaar als apart *event* te organiseren, bijvoorbeeld in de vorm van een *off-site* met RvC, RvB en een aantal *key managers*. Als tijdstip lijkt het voorjaar daartoe geschikt, na de afsluiting van de jaarrekening en vóór het begin van de planning- en budgetteringsronde van het volgende jaar.

Met de resultaten van deze jaarlijkse evaluatie kan ook de jaaragenda tussen RvC en RvB herijkt worden. Updates en rapportages rond bepaalde ontwikkelingen op het gebied van markten, concurrentie en technologie kunnen daar dan bijvoorbeeld expliciet benoemd en ingepland worden. Maar ook inzichten in ontwikkelingen in de waardeketen en (potentiële) bijdrages van bepaalde geografische gebieden en productcategorieën kunnen aanleiding geven tot een aanpassing en uitsplitsing van bepaalde KPI's in meer relevante rapportage-eenheden.

Ook de implicaties van de strategische keuzes voor het risicoprofiel, en daarmee mogelijk voor de financiering, van de onderneming kunnen voor de RvC aanleiding zijn om een aanpassing van de rapportage te vragen. Daarbij kan uiteraard ook besloten worden om bepaalde rapportages te laten vervallen.

Kritische vragen die daarbij aan de orde kunnen komen zijn bijvoorbeeld:

- Definiëren en rapporteren we onze markten en marktsegmenten nog steeds op de juiste wijze, gezien de verschuivingen in *routes-to-markets* en de activiteiten van nieuwe participanten in de markt?
- Hebben we, gezien de verschuivingen in de productportfolio en/of *make-or-buy* in de waardeketens, nog steeds voldoende inzicht in de relatie tussen resources enerzijds en de gecreëerde waarde anderzijds, of moeten we daarin verder differentiëren?
- Hebben we nog steeds voldoende inzicht in de relatie tussen EBITDA en cashflow, bijvoorbeeld in een bedrijf waar het activeren van onderhanden werk een steeds grotere rol speelt?
- Hoe gaan we in dat verband om met de financierings- en interne controle-implicaties van veranderingen in werkkapitaalproductiviteit?
- Wat zijn de implicaties van ons veranderende *make-or-buy*-beleid voor kwaliteit en werkwijze van onze inkooporganisatie, garantie- en andere *aftersales*-verplichtingen?
- Wat zijn de sleutelaannames achter onze cashflowsscenario's en is onze financiering daar nog steeds voldoende op ingesteld?
- Is ons risicomanagement en de rapportage daarover nog steeds volledig en juist in het licht van onze activiteiten en *exposures*, inclusief mitigerende maatregelen en het risico van het missen van markt-*opportunities*?

Dit jaarlijkse evaluatieproces van (mogelijke) delta's kan belangrijk bijdragen aan het reduceren van de hierboven in paragraaf 2.2 genoemde complicerende factoren met betrekking tot het reduceren van mogelijke verwarring aangaande bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen RvB en RvC en van het verschil tussen bestuurders in kennis van de onderneming en zijn markten.

Het gaat er daarbij om dat beide boards elkaar scherp houden, maar niet dat de RvC op de stoel van de RvB gaat zitten. De veranderingen in de succesfactoren van een onderneming gaan inmiddels echter zo snel, dat commissarissen actief mee zullen moeten blijven denken of de *governance*structuur, inclusief de door hen te ontvangen informatie, nog steeds voldoende en relevant is om invulling te geven aan de wettelijke taken⁷ van de RvC.

⁷ Hoewel de nieuwe Nederlandse corporate governance code deze wettelijke taken niet meer expliciet noemt, blijft het goed om deze taken altijd expliciet in gedachten te houden. Wellicht ten overvloede noem ik deze zeven taken daarom nog een keer (artikel III.1.6 De Nederlandse corporate governance code 2016): "Het toezicht van de raad van commissarissen op het bestuur omvat onder andere:

- a) de realisatie van de doelstellingen van de vennootschap;
- b) de strategie en de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten;
- c) de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- d) het financiële verslaggevingsproces;
- e) de naleving van wet- en regelgeving;
- f) de verhouding met aandeelhouders; en
- g) de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen."

Toezicht is daarbij opgeschoven van ‘*passief vertrouwen*’ in de RvB, waarbij commissarissen meenden dat men slechts op de competenties en de ‘brengplicht’ van de RvB hoefde te vertrouwen, naar ‘*actief vertrouwen*’ met de haalplicht van de RvC als essentieel element. Het verkrijgen en interpreteren van informatie is uiteraard niet voldoende zolang daar niet doelmatig mee gehandeld wordt. Dit vereist dat bij de niet-uitvoerende bestuurder(s) voldoende *escalatiecompetentie* aanwezig is, oftewel het vermogen om tijdig van observatie naar effectieve interventie te kunnen komen.

Hieronder wordt nader ingegaan op twee aspecten van escalatiecompetentie: proportionaliteit en methode van escalatie.

2.5. Proportionaliteit als essentiële succesfactor om van observatie naar effectieve interventie te komen

Disproportionele of ontijdige interventie kan niet alleen de geloofwaardigheid van een toezichthouder aantasten; het met een kanon op een mug schieten kan ook in andere opzichten contraproductieve schade aanrichten. Om die reden moet een toezichthoudend bestuurder zich bewust zijn van twee elementen die van invloed zijn op de *issues* rond de *proportionaliteit* van zijn eventuele escalatie van observatie naar interventie:

- Het *soort probleem* waarvoor bepaald moet worden of, en zo ja hoe, de observatie tot interventie zou moeten leiden. In paragraaf 2.2 zijn hier een aantal voorbeelden van gegeven, maar dit zal uiteraard sterk afhangen van situatiespecifieke factoren.
- *De mate waarin kennis en informatie beschikbaar is* en interventie noodzakelijk en/of zinvol is zal mede afhangen van de mate van complexiteit, de omvang en het ontwikkelingsstadium van een onderneming.

Een mogelijke indeling van deze voor de commissaris mogelijk relevante informatie en rapportage zou daarbij kunnen zijn (gerangschikt van ‘*need-to-have*’ naar ‘*nice-to-have*’):

- ‘*Laws & Regulations*’: vereist door wet- en regelgeving, bijvoorbeeld financiële rapportage.
- ‘*Survival & Resilience*’: (primair) gericht op interne controle en risicomanagement.
- ‘*Growth & Prosperity*’: markten en klanten, concurrenten, technologische ontwikkelingen, benchmarking, etc.
- ‘*Corporate Self-Actualization & Reputation*’: duurzaamheid, maatschappelijke en sociale thema’s.

Het is daarbij voor een commissaris van belang om zich bewust te zijn in welk stadium van deze schaal de onderneming en de vermeende tekortkomingen zich bevinden, voordat hij escaleert en intervenueert:

- Bij tekortkomingen of onvoldoende informatie op het niveau van ‘*Laws & Regulations*’ of ‘*Survival & Resilience*’ zal vaak dwingendere interventie vereist zijn van de RvC dan bij de overige twee categorieën.
- Aan de andere kant kan een gebrek aan aandacht van uitvoerende bestuurders voor ‘*Growth & Prosperity*’ en/of ‘*Corporate Self-Actualisation & Reputation*’ een beroep doen op de adviserende en zelfs stimulerende functie van de RvC.

Daarnaast speelt de mate van *legitimiteit* van het mogelijke ingrijpen door een commissaris, zoals voortvloeiend uit zijn wettelijke taken en verantwoordelijkheden (zie ook voetnoot 7), een belangrijke rol om de mate van proportionaliteit te kunnen beoordelen: hoe dichterbij deze taken hoe groter de legitimiteit om in te grijpen.

Niet in de laatste plaats kunnen de risico’s van eventuele bestuurdersaansprakelijkheid, al of niet op basis van achteraf mogelijk te constateren wanbeleid, daarbij van belang zijn. Met name de taak van commissarissen om toezicht te houden op de factoren die zorg moeten dragen voor de continuïteit van de onderneming (zie bijvoorbeeld de taken beschreven in voetnoot 7a tot en met 7d) zullen interventie al snel kunnen legitimeren wanneer er twijfels zijn over het bestuurlijke beleid dienaangaande. Niet, of te laat, interveniëren kan dan voor een commissaris al snel riskanter zijn dan de nadelen van het mogelijk te snel of te veel interveniëren.

2.6. Hoe komen we in de praktijk van observatie naar effectieve interventie?

De hier behandelde problematiek om van observatie naar interventie te komen heeft geen betrekking op de ‘*business-as-usual*’-situaties in dit verband. Het gaat hier niet om de relatief eenvoudige observatie-interventie situaties waar een RvC beslissingen neemt op basis van verkregen of beschikbaar gestelde informatie tijdens het ‘normale’ proces van *corporate governance*.

Deze paragraaf⁸ behandelt observatie-interventiesituaties waar sprake is van één of meer dilemma’s bij één of meer commissarissen. Situaties waar de relatie tussen observatie en de noodzaak tot interventie (nog) niet helder op tafel ligt. Het kan te maken hebben met een ‘buikgevoel dat iets niet goed gaat of zal gaan’, of dat men zich ten onrechte *overruled* voelt bij een discussie of bij een besluit, of bij het juist *niet* nemen van een besluit.

⁸ Voor zover de lezer de complexiteit en ambiguïteit van *corporate governance*, zoals die in deze bijdrage beschreven, herkent en voor zover hij de ‘dynamiek van de *board-room*’ aan den lijve heeft ervaren, zal het zijn opgevallen dat persoonlijke emoties een rol kunnen spelen bij observatie en het al of niet interveniëren. Het is mij niet bekend of hier ooit systematisch onderzoek naar is gedaan, als dit überhaupt al mogelijk zou blijken te zijn. Het hierna volgende is dus slechts gebaseerd op persoonlijke waarnemingen en ervaringen, alsmede gedeelde inzichten van collega-toezichhouders.

Dit sluit aan bij het door Prof. van de Loo beschreven vereiste voor een commissaris om ‘*de moed te hebben tot waarheid spreken*’, gebaseerd op een persoonlijke, morele plicht hiertoe. Niet spreken kan anders worden tot een ‘*liegend zwijgen*’.⁹

Het gaat om situaties waar je als commissaris niet zeker bent of een kringeltje rook afkomstig is van een onschuldig kampvuurtje, of dat het (kringeltje rook) het begin kan zijn van een uitlaande heidebrand. Het heeft ook te maken met *geloofwaardigheid*: te snel of te vaak ‘Brand!’ roepen als het (nog) niet nodig is draagt niet bij aan de geloofwaardigheid van een commissaris, die echter nodig is om de volgende keer wél gehoord te worden.

Hieronder volgen een aantal aandachtspunten die mogelijk kunnen helpen om als commissaris in deze en soortgelijke situaties te kunnen escaleren van observatie naar effectieve interventie, en daarmee je ‘escalatiecompetentie’ verder te ontwikkelen:

2.6.1 *Beoordeel of de obstakels voor mogelijke interventie procesgerelateerd zijn*

Zoals eerder gezegd kan de complexiteit van de *corporate governance*-situatie in een onderneming tijdige escalatie van observatie naar interventie moeilijk of zelfs onmogelijk maken voor (individuele) commissarissen. Dit kan te maken hebben met:

- De vermeende urgentie om een agenda af te werken zonder dat er tijd of bereidheid is voor reflectie of voor het constructief uiten van twijfels (zie hierboven).
- Een dominante en/of ‘*dismissive*’ voorzitter van de RvC die interventie tegenhoudt en/of niet constructief ontvankelijk is voor nog onvoldoende onderbouwde twijfels en observaties.
- Een overheersende CEO waar de RvC niet tegenop kan en die iedere vorm van hem niet welgevallige observatie van tafel mag en kan vegen.
- De angst van een commissaris om buiten spel gezet te worden of niet herbenoemd te worden als zijn interventie niet gesteund wordt, wat mogelijk kan leiden tot ‘*liegend zwijgen*’ (zie hierboven).
- De druk van ‘*group-think*’ in de RvC en de (misplaatste) behoefte aan consensus tegen iedere prijs.
- Persoonlijke twijfels van een commissaris en/of zijn onvermogen om zijn observatie goed over het voetlicht te brengen.
- Etc.

Als één of meer van deze elementen van toepassing zijn kan het voor een individuele commissaris zin hebben om de wijze waarop de RvC functioneert en

⁹ Ontleend aan de inaugurele rede van prof. Erik L.H.M. van de Loo, TIAS & INSEAD.

het proces van overleg en besluiten nemen ter discussie te stellen, *voordat* men een inhoudelijke observatie naar voren brengt.

Mogelijke suggesties in dit verband kunnen zijn:

- *Aparte RvC (voor- of na)vergaderingen* (zonder RvB), waar de processen binnen de RvC expliciet besproken kunnen worden: hoe gaan we met elkaar om? Heeft iedere commissaris het gevoel dat hij voldoende gehoord wordt? Hoe creëren we meer tijd om, buiten de reguliere standaardpunten om, onze indrukken, verwachtingen en mogelijke twijfels met betrekking tot de onderneming met elkaar te delen?
- *Evalueer* aan het einde van (controversiële) vergaderingen, dus samen met de RvB, en na het nemen van (belangrijke) besluiten hoe we met elkaar zijn omgegaan tijdens dit besluitvormingsproces.
- Kom, indien nodig en gewenst, *rules-of-engagement* overeen met betrekking tot inbreng, stijl, spreektijd, discussies, interventies binnen en buiten vergaderingen, ook met de RvB. Het kan bijvoorbeeld helpen om iedereen zijn visie, gevoel en/of mening te laten geven (de voorzitter als laatste) voordat er commentaar door anderen wordt gegeven.
- Creëer een cultuur waar bestuurders elkaar *ook buiten vergaderingen* om kunnen aanspreken met betrekking tot procesgerelateerde *issues*.
- Maak *cultuur en proces in corporate governance* ook onderdeel van de hierboven genoemde jaarlijkse ‘delta-analyse’.
- Stimuleer *diversiteit* in kennis en stijl in de samenstelling van de RvC, maar zorg voor voldoende *cohesie* om de veiligheid te waarborgen waarbinnen open gecommuniceerd kan worden, ook over moeilijke thema’s.
- Zorg voor een *jaarlijkse formele board-evaluatie*, inclusief interactie met de RvB, bij voorkeur onder begeleiding van een derde.

2.6.2 Handel doelbewust maar zorgvuldig wanneer er aanleiding lijkt te zijn om te gaan interveniëren:

- Identificeer en benoem *key-aannames* en stel deze constructief ter discussie. Het bediscussiëren van aannames is meestal neutraler en minder emotioneel dan het bediscussiëren van scenario’s, waar mensen zich vaak persoonlijk aan geëncmitteerd hebben.
- Informeer je bilateraal en neutraal bij betrokkenen *voordat je tot een oordeel* komt.
- Wees voorzichtig met niet-neutrale *plenaire vraagstelling en exposure*. Bestuurders kunnen zich genoodzaakt voelen om zich te verdedigen wanneer ze plenair met iets geconfronteerd worden, zeker als dit onverwacht en onvoorbereid gebeurt.
- Eventueel *voorbepreken* met de voorzitter en/of andere leden van de RvC, ook al om je ideeën te toetsen en om te weten uit welke hoek mogelijk steun of tegenwind te verwachten is.
- Houdt er rekening mee dat je het *mis* kan hebben.

2.6.3 **Persoonlijke drijfveren en gevoelens kunnen een rol spelen bij observaties en interventie**

Zoals eerder gesteld beschrijft De Nederlandse corporate governance code een formele en objectieve *soll*-situatie waarbinnen *corporate governance* zich zou moeten afspelen. Er wordt daarbij aandacht besteed aan het begrip ‘Cultuur’ in een onderneming, maar de Nederlandse corporate governance code schetst (onvermijdelijk) een niet altijd met de werkelijkheid overeenkomende wereld van rationeel overleg en logisch beredeneerde objectieve besluitvorming. De Nederlandse corporate governance code kan niet voldoende rekening houden met de emoties en reflexen van de *corporate jungle*.

Zoals in iedere situatie waar mensen functioneren zullen ook in de bestuurskamer persoonlijke drijfveren en emoties echter in meerdere of mindere mate een rol kunnen spelen.

Het is daarom voor iedere individuele commissaris essentieel om zich bewust te zijn van de mogelijke invloed van deze mogelijke emoties en drijfveren bij zijn observaties, het gedrag en de reacties van anderen en zijn besluit om al of niet te interveniëren.

Voorbeelden van drijfveren en emoties die hierbij een rol zouden kunnen spelen zijn:

- Een misplaatste behoefte aan *executive impact*. Veel commissarissen hebben een achtergrond als *executive* en zijn dat in hun hart soms nog steeds. Het kan dan moeilijk blijken te zijn om je te beperken tot je *non-executive* rol.
- Behoeft aan individuele *profilering*. Dit is een begrijpelijke, maar onverstandige drijfveer die tot nodeloze irritatie en energieverlies kan leiden bij zowel *executives* als collega *non-executives*.
- Het berijden van eigen *stokpaardjes*. Het kan verleidelijk zijn om (te veel) voort te bouwen op specifieke ervaringen en kennis uit het eigen assortiment, terwijl van een andere situatie sprake is en/of daarmee te veel op het terrein van de verantwoordelijke uitvoerende bestuurder(s) wordt getreden.
- Afreageren van *frustraties* uit eigen carrière. Veel commissarissen zijn gepokt en gemazeld in soortgelijke situaties waarin zij nu toezichthouder zijn. Het is daarbij belangrijk om selectief uit die ervaring te putten, maar die werelden ook gescheiden te houden.
- Persoonlijke *antipathieën*. Het is goed mogelijk dat een commissaris niet met iedere bestuurder een even goede ‘*click*’ heeft. Hij moet echter op zijn hoede zijn in hoeverre dit een rol kan spelen bij besluitvorming waar deze bestuurder(s) bij betrokken is (zijn).
- Te veel ‘*Thinking fast*’ in plaats van ‘*Thinking slow*’. Zoals beschreven door Kahneman¹⁰ kan ervaring helaas ook leiden tot snellere en vaak intuïtieve

10 D. Kahneman, *Thinking Fast and Slow* New York: Farrar, Straus and Giroux 2011.

oordeelsvorming, ook als dit tot onjuiste conclusies leidt, omdat niet de tijd en moeite is genomen om rekening te houden met aanvullende of veranderde omstandigheden. Juist omdat commissarissen vaak op basis van hun ervaring worden aangetrokken en effectief kunnen zijn, is dit een belangrijk aandachtspunt voor zelfkritiek en evaluatie door anderen.

2.6.4 Bepaal je ‘Streep in het zand’, maar kijk uit voor overreageren

Wanneer men het gevoel heeft niet (voldoende) gehoord te worden kan het verleidelijk, en soms inderdaad zelfs noodzakelijk, zijn om tijdens een lopende termijn als commissaris de portefeuillekwestie te stellen. Je kan echter maar één keer weggaan en het is de vraag in hoeverre de onderneming daarmee gediend is.

Bepaal daarom als *process issue* (zie paragraaf 2.6.1), hoe om te gaan met de *trade-offs* rond consensus in de RvC. Is consensus altijd vereist, en zo ja waarom? Een issue kan daarbij zijn dat de afwijkende mening van één commissaris de besluitvorming door de meerderheid van overige commissarissen later in een bezwarend daglicht kan stellen wanneer dit besluit na verloop van tijd nadelige gevolgen blijkt te hebben gehad voor de onderneming. Deze meerderheid kan dan immers minder geloofwaardig argumenteren dat het besluit juist was op basis van destijds beschikbare informatie en verwachtingen: er was tenslotte één commissaris die het wél een fout besluit vond.

2.6.5 Overweeg of uitstel van interventie een optie is

Het uitstellen van een interventie kan onder bepaalde voorwaarden en omstandigheden heel verstandig zijn en hoeft niet altijd te leiden tot ‘*liegend zwijgen*’. Maak het echter wel een bewuste keus en houdt de observatie (voor jezelf) op de agenda zolang deze relevant kan zijn.

2.7. Samenvatting en conclusie

Analyses van de oorzaken waardoor bedrijven en organisaties in de problemen zijn gekomen zullen vaak aantonen dat er al in een vroeg stadium verontrustende signalen waren, of hadden kunnen worden onderkend, maar dat hier niet voldoende aandacht aan is besteed en/of niet adequaat op is geïntervenieerd door bestuurders.

De oorzaken hiervoor kunnen variëren van het al of niet bewust achterhouden van informatie en/of fraude tot het materieel disfunctioneren van een raad van commissarissen als gevolg van individuele incompetentie en/of een disfunctioneel groepsproces: waarom is de roze olifant in de kamer nooit of niet tijdig benoemd? Hoe komt het dat niemand uit heeft durven spreken dat de keizer geen kleren aan had?

Deze bijdrage probeert een aantal handreikingen te formuleren die betrokkenen (nog) meer bewust zouden kunnen maken van het feit dat het proces en de noodzaak om tot interventie te komen soms te lang of te veel in de weg wordt gezeten door de routinematige alledaagsheid van *corporate governance*.

Daarbij wil ik graag afsluiten met een oproep tot meer openheid over, en systematische analyse van ook de sociaal-psychologische processen die mogelijk een rol hebben gespeeld bij kennelijk falende *corporate governanceprocessen* van ondernemingen en organisaties wiens vaart uiteindelijk slechts door de wal gekeerd bleek te kunnen worden.