

9 Crisis in de Boardroom: Een Exploratief Onderzoek naar de Omgang met Kritische Situaties door Raden van Commissarissen

Dennis Veltrop, Jaap van Manen en Olaf Smits van Waesberghe

9.1. Inleiding

“In een achtaan valt er weinig te sturen ... De RvC was totaal niet voorbereid op de situatie”

Commissaris

De raad van commissarissen (RvC)¹ speelt een belangrijke rol in de governance van organisaties. We weten steeds meer over het functioneren van RvC's en er is veel onderzoek gedaan naar factoren die het functioneren van RvC's beïnvloeden.² Veel onderzoek en aanbevelingen gaan echter impliciet uit van een stabiele situatie; een situatie waarin de onderneming en een RvC zich in relatief rustig vaarwater bevinden. Dit geeft echter een onvolledig beeld van effectief functionerende RvC's. Een belangrijk aspect van het functioneren van RvC's is gelegen in een effectieve omgang met kritische situaties. Sommige onderzoekers vergelijken commissarissen bijvoorbeeld met brandweerlieden die pas echt in actie hoeven te komen wanneer er een brandalarm is en dat een crisissituatie het moment is voor RvC's om hun toegevoegde waarde te tonen.^{3,4} Er is echter nog nagenoeg geen gestructureerd onderzoek gedaan naar hoe RvC's daadwerkelijk omgaan met kritische situaties en welke factoren daarbij een rol spelen.

Dit hoofdstuk omvat een verkorte weergave van het onderzoek “Een slimme Raad is op haar toekomst voorbereid: Onderzoek naar hoe RvC's omgaan met kritische

1 We gebruiken de term commissaris en Raden van Commissarissen, dit kan ook worden gelezen als toezichthouder en Raad van Toezicht.

2 Finkelstein, S., Hambrick, D.C. & Cannella Jr., A.A., ‘Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards’, in: M.A. Hitt, R.D. Ireland & R.E. Hoskisson (Eds.), *Strategic Management Series*, New York: Oxford University Press 2009.

3 “Directors ... sit around doing very little until there is a fire alarm and then they spring into action” Lorsch, J.W., & MacIver, E., *Pawns or potentates: The reality of America's corporate boards*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press 1989, p. 97.

4 “Organizational crisis is a key context in which boards matter to firm performance”, Withers, M.C., Corley, K.G., & Hillman, A.J., ‘Stay or Leave: Director Identities and Voluntary Exit from the Board During Organizational Crisis’, *Organization Science* 2012, 23(3), p. 835-850, p. 835.

situaties”⁵, welke in opdracht van het Nationaal Register is uitgevoerd. Het onderzoek is gebaseerd op 72 door bestuurders en commissarissen aangedragen gedetailleerde omschrijvingen van kritische situaties – waarbij specifiek is ingegaan op de (1) oorzaken van de kritische situatie, (2) hoe RvC’s zijn omgegaan met kritische situatie, alsmede (3) de gevolgen. Met behulp van deze 72 gedetailleerde omschrijvingen zijn belangrijke patronen in kaart gebracht.⁶

In het uitgevoerde onderzoek richten we ons op de volgende vragen:

1. Wat zijn de oorzaken van kritische situaties?
2. Hoe gaan RvC’s doorgaans om met kritische situaties? Welke spelers en factoren spelen hierbij een belangrijke rol?
3. Wat zijn de best practices/lessons learned in de omgang met kritische situaties?

We vervolgen met een korte opzet van het uitgevoerde onderzoek, gevolgd door een uiteenzetting van de resultaten, en tot slot de conclusies en aanbevelingen.

9.2. Opzet van het onderzoek

Om te onderzoeken welke factoren een belangrijke rol spelen in de omgang met kritische situaties door RvC’s hebben we een online vragenlijst gebruikt waarbij commissarissen en bestuurders middels open vragen gericht werden bevraagd over een kritische situatie die ze hebben meegemaakt. We gebruiken open vragen om op een exploratieve manier onderzoek te kunnen doen, zonder vooraf gedefinieerde thema’s en onderwerpen. We hebben gekozen voor deze exploratieve manier van onderzoek, in de literatuur ook wel aangeduid als kwalitatief onderzoek, omdat er nog relatief weinig bekend is over de omgang met kritische situaties door RvC’s. Het doel van dit onderzoek was niet zozeer gelegen in het testen van hypotheses, maar het ontwikkelen van begrip en inzicht in de onderliggende factoren die een rol spelen in de omgang met kritische situaties. Bij het opstellen van deze open vragen hebben we gebruikgemaakt van de Critical Incident Technique.

9.2.1 Critical Incident Technique

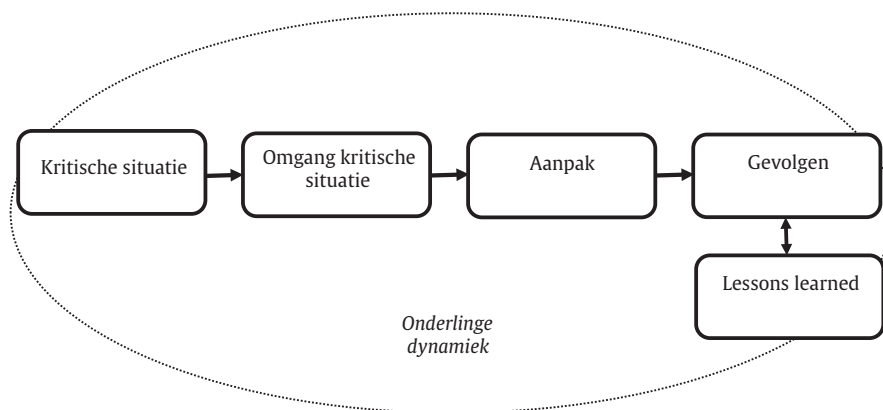
Gedetailleerde informatie over kritische situaties is verkregen middels de zogeheten Critical Incident Technique (CIT). Een kritische situatie is een uitzonderlijke situatie met een potentieel grote impact. CIT is in 1954 ontwikkeld door de

5 Veltrop, D.B. & van Manen, J.A., *Een slimme Raad is op haar toekomst voorbereid: Onderzoek naar hoe RvCs omgaan met kritische situaties*, Nationaal Register 2017, ISBN 978-90-79301-17-1.

6 We zijn de 72 bestuurders en commissarissen die hebben deelgenomen aan het onderzoek dan ook zeer erkentelijk voor de tijd en energie die ze hebben besteed aan de uitvoerige omschrijvingen van kritische situaties. Daarnaast zijn we de leden van het expertpanel – ingesteld door het Nationaal Register ten behoeve van het onderzoek – zeer erkentelijk voor hun waardevolle inbreng in de opzet van het onderzoek en tussentijdse duiding van de resultaten.

psycholoog John Flanagan⁷ en bestaat uit het stellen van gerichte open vragen over een – door de respondent zelf aangedragen – specifieke kritische situatie. Vervolgens worden deze situaties door de onderzoeker geïdentificeerd. CIT is een kwalitatieve methode die onderzoekers in staat stelt diepgaand inzicht te krijgen in kritische situaties waar nog niet veel over bekend is. Voor het kunnen gebruiken van de CIT-methode is het van belang respondenten ertoe te bewegen zoveel mogelijk gedetailleerde informatie te verschaffen over een specifieke kritische situatie en in detail te omschrijven hoe er door de RvC met deze kritische situatie is omgegaan. De aan de respondenten voorgelegde open vragen zijn op een zodanige manier gesteld dat ze enerzijds respondenten uitnodigen om zoveel mogelijk gedetailleerde informatie te geven over de kritische situatie, maar tegelijkertijd zijn ze algemeen geformuleerd zodat ze toepasbaar zijn op een breed scala aan kritische situaties. Een schematische weergave van de gestelde vragen is te vinden in Figuur 1. De volledige vragenlijst en opzet van het onderzoek is te vinden in het onderzoeksrapport (zie voetnoot 5).

Figuur 1: Schematische weergave open vragen

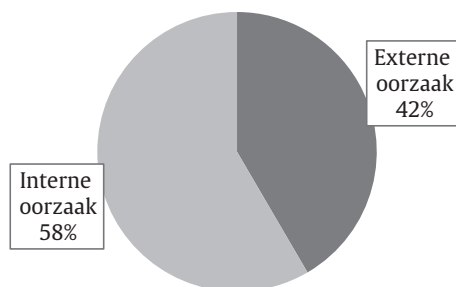


9.3. Resultaten

9.3.1 Oorzaken kritische situaties

Bij het in kaart brengen van de oorzaken van kritische situaties hebben we allereerst een indeling gemaakt naar interne en externe oorzaken. Figuur 2a laat zien dat een interne oorzaak in 58% van de gevallen wordt aangedragen, terwijl 42% van de gevallen een externe oorzaak betreft.

⁷ Flanagan, J.C., 'The critical incident technique', *Psychological bulletin* 1954, 51(4), p. 327-58.

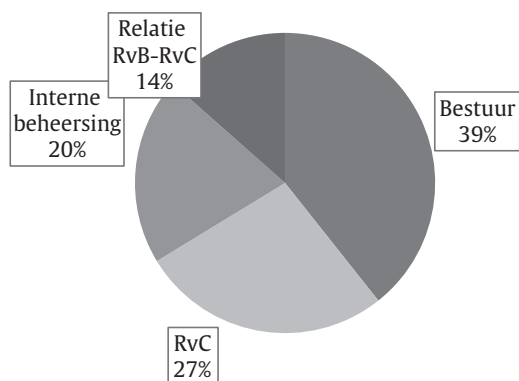
Figuur 2a: Oorzaken kritische situaties**Interne oorzaken**

Als we verder kijken naar de interne oorzaken (zie Figuur 2b) liggen de twee meest genoemde interne oorzaken binnen het bestuur (35%) en binnen de RvC zelf (27%).⁸

Ter illustratie, bij citaten betreffende het Bestuur wordt opgemerkt dat:

“De CEO en de CFO gaven aan (door onderlinge spanningen, [red]) niet meer met elkaar verder te kunnen bij het bedrijf.”

“Het bedrijf is te lang bestuurd door een niet voldoende capabele bestuurder. Er was sprake van een verarming van de bestuurlijke slagkracht en contact met de medewerkers. ... Veel gedoe met de OR.”

Figuur 2b: Interne oorzaken kritische situaties

⁸ Ter volledigheid merken we hier op dat niet alle citaten uit het oorspronkelijke rapport zijn aangehaald en dat dit hoofdstuk een verkorte weergave is van Veltrop, D.B. & van Manen, J.A., *Een slimme Raad is op haar toekomst voorbereid: Onderzoek naar hoe RvCs omgaan met kritische situaties*, Nationaal Register 2017, ISBN 978-90-79301-17-1.

Ten aanzien van de RvC zelf:

“Een lid van de RvC staat te dicht op de organisatie. Dat werd steeds ernstiger omdat de directie dit niet meer accepteerde. ... Het lid van RvC was vakmatig beter dan de controllers/administrateurs binnen de organisatie.”

“De RvC gaat op de stoel van het bestuur zitten en bepaalt de topstructuur zonder ook maar enige doorkijk naar de gehele organisatie. ... RvC treed daarmee ver buiten haar bevoegdheden.”

Betreffende de relatie tussen de RvB en de RvC:

“Er was al geruime tijd spanning tussen de RvC en de directeur. Dat vloeide voort uit het feit dat hij belangrijke afspraken niet na kwam. Als klap op de vuurpijl stuurde hij de accountant de deur uit, zonder overleg met de RvC.”

“RvC vergaderingen gingen op aan monologen van de voorzitter (van de RvC [red]) en de directeur, zodat de andere leden van de RvC nauwelijks aan het woord konden komen, laat staan enige invloed hadden.”

Externe oorzaken

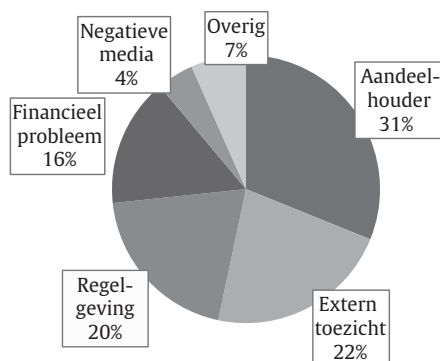
Externe oorzaken hebben met name betrekking op aandeelhouders (31%), extern toezicht (22%) en veranderende regelgeving (20%) (zie Figuur 2c).

Betreffende aandeelhouders wordt opgemerkt dat:

“Conflict tussen grootaandeelhouders enerzijds en de directie en RvC anderzijds over de te volgen strategie. De aandeelhouders wensten af te wijken van de geformuleerde strategie omdat die volgens hen niet tot een korte termijn koersappreciatie zou leiden.”

“Bedrijf stond onder druk van aandeelhouders als gevolg van achterblijvende prestatie. Nieuw benoemd bestuur functioneerde na 1 jaar niet naar behoren. De koers van het aandeel ontwikkelde zich daardoor niet goed. Er speelde een dreigende vijandige overname.”

Figuur 2c: Externe oorzaken kritische situaties



Betreffende extern toezicht:

“Externe toezichthouder stelde zich onverwachts op een zeer ongenueanceerde manier op. ... Dit had een forse impact op de reputatie van de organisatie; zowel intern als extern.”

“Verscherpt toezicht door externe toezichthouders waardoor de RvC niet alleen rekening moest houden met de interne dynamiek maar ook met de externe politiek gedreven dynamiek.”

Bij een extern financieel probleem valt te denken aan:

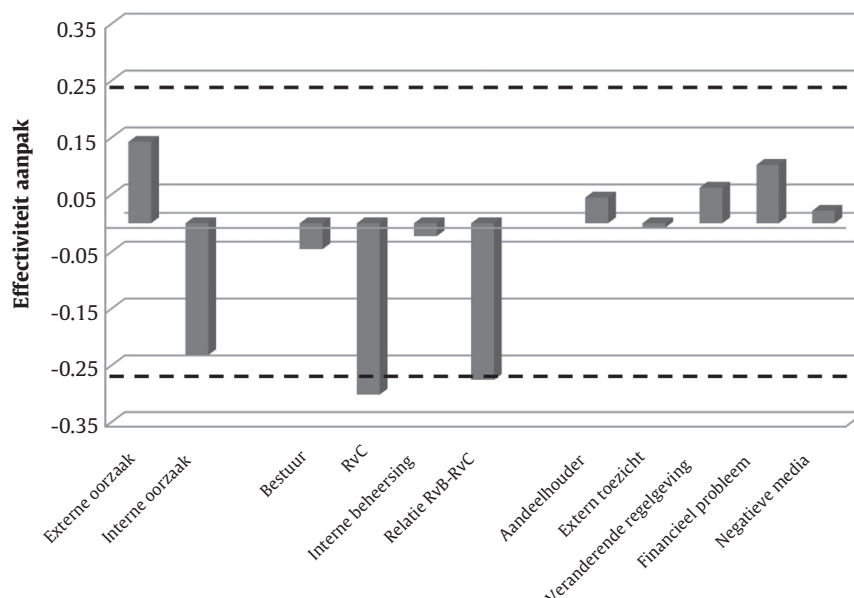
“Een belangrijke klant had een grote betaalachterstand en dit bracht de instelling in acute financiële problemen”

Samenhang met effectiviteit aanpak

In Figuur 1 hebben we een conceptueel raamwerk opgenomen waarbij ook de effectiviteit van de gekozen aanpak is meegenomen. In aanvulling op het omschrijven van de kritische situatie, hebben respondenten ook aangegeven hoe effectief de gekozen aanpak is gebleken (0-100). Figuur 3 laat zien dat RvC's minder effectief zijn in de omgang met interne oorzaken gelegen in het functioneren van de RvC zelf en de relatie tussen de RvB en de RvC. Deze twee verbanden zijn negatief statistisch significant.

Samenvatting oorzaak kritische situaties

De door respondenten aangedragen kritische situaties worden vooral veroorzaakt door interne factoren gelegen in het functioneren van het bestuur of in de RvC zelf. Verder zijn RvC's – naar eigen zeggen – minder effectief in de omgang met kritische situaties gelegen in het eigen functioneren van de RvC en in de relatie tussen de RvB en de RvC. De externe factoren zijn minder prominent en RvC's zijn relatief gezien beter in staat om te gaan met deze externe factoren.

Figuur 3: Samenhang oorzaak met effectiviteit aanpak

Noot: Op de verticale as staat de correlatiecoëfficiënt tussen de effectiviteit van de aanpak en de verschillende categorieën. Hoe groter het absolute getal op de verticale as, hoe sterker het verband. Een positieve correlatie geeft een positief verband weer. Een negatieve correlatie geeft een negatief verband weer. De correlaties buiten de blauwe lijnen zijn statistisch significant ($p < .05$). De correlatie kan variëren van -1 tot +1.

9.3.2 Omgang met kritische situaties

We hebben respondenten vervolgens gevraagd een omschrijving te geven van de manier waarop er is omgegaan met de betreffende kritische situaties. De thema's die naar voren kwamen uit deze omschrijvingen hebben we ter duiding ingedeeld in een aantal categorieën. De categorieën komen inductief voort uit de door respondenten gegeven antwoorden en niet vanuit een voor gedefinieerde theorie of conceptueel raamwerk.⁹ Deze categorieën zijn opgenomen in Figuur 4a en 4b. Figuur 4a geeft een overzicht van de positieve aspecten in de omgang met kritische situaties. Figuur 4b geeft een overzicht van de negatieve aspecten in de omgang met kritische situaties. Deze figuren laten zien hoe vaak de betreffende aspecten door respondenten worden aangedragen in de omgang met kritische situaties. Per categorie worden citaten van respondenten aangehaald die een beeld geven van omgang met de kritische situaties.

⁹ Zoals gesteld in hoofdstuk 2, alle geschetste situaties zijn meerdere malen afzonderlijk gecodeerd om zodoende tot een consistente codering te komen.

9.3.2.1 Positieve aspecten in de omgang met kritische situaties

In onze resultaten laten we zoveel mogelijk de daadwerkelijk gegeven antwoorden van respondenten terugkomen. In deze sectie geven we een overzicht van hetgeen bestuurders en commissarissen hebben gezegd over de vier meest genoemde positieve aspecten in de omgang met kritische situaties (een volledig overzicht is te vinden in het onderzoeksrapport).

Samenwerking binnen RvC

Het meest aangehaald positieve aspect in de omgang met kritische situaties is de samenwerking binnen de RvC. Binnen de categorie ‘samenwerking binnen de RvC’ komen twee subthema’s naar voren. Ten eerste, het opereren als één geheel:

“De RvC opereerde als één team. De voorzitter had de regie, in nauwe samenspraak met de leden van de Raad.

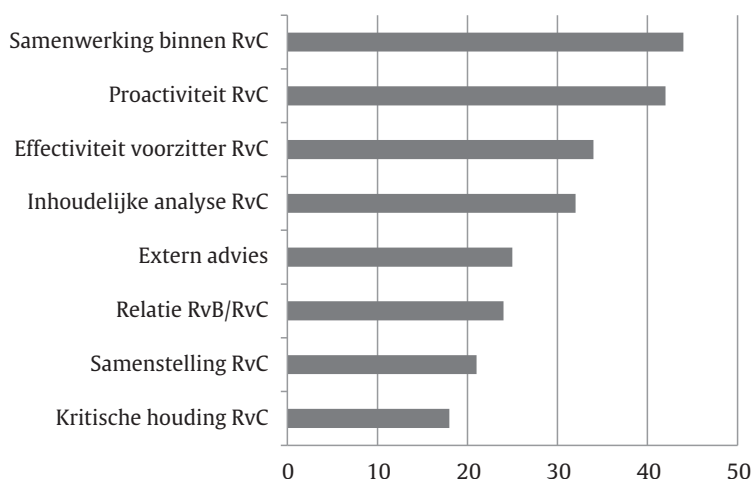
“De RvC trad steeds als een geheel op. Er waren geen blokken of dissidenten. Er vond steeds een grondige afweging plaats van de feitelijke situatie en de te zetten volgende stappen.”

Ten tweede, komt naar voren de centrale rol van onderlinge communicatie binnen de RvC:

“De RvC was oplossingsgericht en er werd naar elkaar geluisterd. Geen moment was er een sfeer van verwijten.”

“Overleg, conference calls, fysieke bijeenkomsten, ... elkaar voortdurend goed informeren, veel contact tussen voorzitter RvC en voorzitter directie. ... de gezamenlijke kennis was nodig en is ook gebruikt.”

Figuur 4a: Positieve aspecten in de omgang met kritische situaties



Noot: op de horizontale as staat hoe vaak de betreffende categorie naar voren kwam in de omgang met kritische situaties.

Proactiviteit RvC

Een ander prominent aspect dat naar voren komt als positieve factor in de omgang met kritische situaties is een proactieve houding van de RvC. Hierbij valt enerzijds te denken aan *snel handelen*. Een aantal citaten waarin dit expliciet naar voren komt is hieronder illustratief weergegeven:

“Het momentum is benut... daadkracht en tempo werd gewaardeerd. We konden de lijdensweg kort maken en snel actie ondernemen.”

“De noodzaak van intensivering van de toezichts- en andere interventies is direct onderkend en gestalte gegeven.”

Anderzijds komt bij een proactieve houding naar voren het nemen van een *regierol* door de RvC:

“Het deel van de RvC dat meer dit soort situaties heeft meegemaakt ... kon de regie goed nemen.”

“De RvC was op dit dieptepunt ... niet alleen toezichhoudend maar vooral ook initiërend en sturend.”

Effectieve voorzitter RvC

Voorgaande had betrekking op het functioneren van de RvC. Aangezien de voorzitter van de RvC als primus inter pares ook zelf verantwoordelijk is voor het functioneren van de RvC, komt het afzonderlijke functioneren van de voorzitter ook als afzonderlijke onderdeel expliciet naar voren. Een effectieve voorzitter speelt een belangrijke rol als een verbindende factor binnen de RvC en richting stakeholders.

“De voorzitter houdt overzicht van de diverse activiteiten en communicatielijnen en zorgt ervoor dat uitkomsten of nieuwe problemen bekend zijn bij de gehele RvC. Fungeert als spin in het web, houdt geen informatie achter maar zorgt ervoor dat je niet constant alle e-mails krijgt.”

“De voorzitter van de RvC heeft mondeling, telefonisch en per mail voortdurend contact gehouden met de directeur. Gericht op oplossing, door hem te laten inzien waar hij moest bijbuigen of meebuigen.”

Een ander prominent positief aspect in de omgang met kritische situaties is de proactiviteit en regierol van de voorzitter van de RvC. Dit sluit eveneens aan bij de eerdergenoemde proactieve houding van de RvC:

“De voorzitter regisseerde het proces en besteedde zeer veel energie aan zijn verbindende en communicatieve rollen.”

“De Chair was dag en nacht bereikbaar ter zake en bewaakte met name ook alle communicatie intern en extern.”

Inhoudelijke analyse RvC

Voorgaande heeft met name betrekking op de houding van de RvC en de voorzitter van de RvC in de omgang met kritische situaties. Een ander prominent thema is de manier waarop de RvC daadwerkelijk op een inhoudelijke manier de kritische situatie benadert. Hierover wordt onder andere gezegd:

“Een feitelijke aanpak heeft de emoties uit de discussie kunnen houden. We kenden ons dossier, we hadden proactief voorstellen voorbereid”

Bovenstaand citaat geeft ook aan dat het soms moeilijk is verschillende aspecten van de omgang met kritische situaties uit elkaar te halen. Bovenstaand citaat heeft namelijk zowel betrekking op een inhoudelijke analyse als op een proactieve houding van de RvC. In voorkomende gevallen het antwoord toegewezen aan beide categorieën; zowel een proactieve houding als een inhoudelijke analyse van de RvC. Een gelieerd citaat is hieronder ter illustratie opgenomen:

“Zorgvuldig handelen in een situatie die we als RvC niet kenden was belangrijk. ... Niet adequaat of zorgvuldig handelen zou de positie van de gehele directie en de gehele RvC kunnen raken. En daarmee de top van de onderneming. Zorgvuldig, met elkaar, opereren heeft tot een goede oplossing geleid.”

Een ander aspect dat naar voren komt is het bewaren van rust.

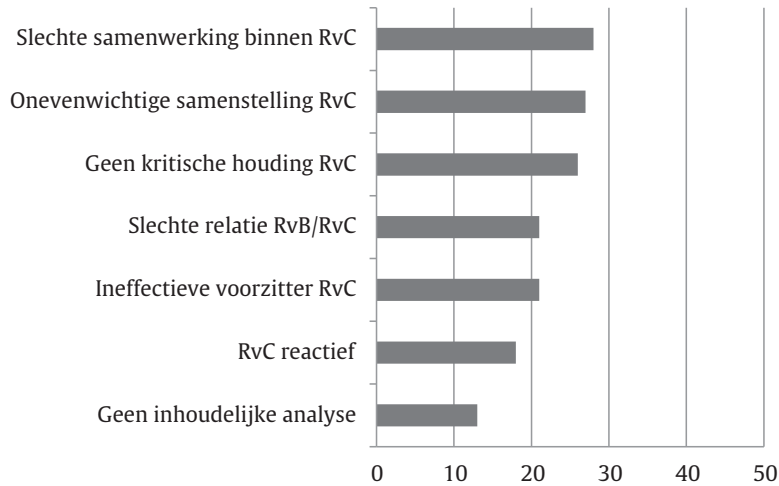
“Geen paniek, verlies nemen als het niet anders kan. Druk vanuit de media serieus nemen, maar niet laten opjagen.”

“Door de rust in het proces te behouden kon iedereen met opgeheven hoofd het strijdtoneel verlaten ... Het behouden van rust en overzicht en het steeds duidelijk maken van de spelregels en te nemen besluiten heeft denk ik de doorslag gegeven...”

Dit zijn op zich interessante bevindingen, omdat het ook aangeeft dat een inhoudelijke analyse, waarbij met zorgvuldigheid en rust wordt omgegaan met de kritische situatie door RvCs geen vanzelfsprekendheid is (zie ook Figuur 4a).

9.3.2.2 *Negatieve aspecten in de omgang met kritische situaties*

Consistent met positieve aspecten in de omgang met kritische situaties laten we ook zoveel mogelijk de antwoorden van respondenten terugkomen in deze sectie over de negatieve aspecten. In deze paragraaf geven we een overzicht van hetgeen bestuurders en commissarissen hebben gezegd over de meest genoemde negatieve aspecten in de omgang met kritische situaties (voor een volledig overzicht zie het onderzoeksrapport).

Figuur 4b: Negatieve aspecten in de omgang met kritische situaties

Noot: op de horizontale as staat hoe vaak de betreffende categorie naar voren kwam in de omgang met kritische situaties.

Slechte samenwerking binnen de RvC

Ten eerste, wordt genoemd een slechte samenwerking binnen de RvC. Deze slechte samenwerking uit zich met name in een gebrek aan betrokkenheid van een deel van de RvC in de omgang met kritische situaties. Er wordt onder andere gesteld dat:

“De helft interesseerde het niet.”

“Een deel van de RvC spreekt zich echt nauwelijks uit. Nog lastiger deel heeft de neiging de problemen te bagatelliseren, meent dat we wel uit de problemen groeien.”

Een ander aspect dat naar voren komt als belemmerende factor in de omgang met kritische situaties is verdeeldheid binnen de RvC:

“De RvC raakte verdeeld. Een gedeelte van de Raad ging met de voorzitter mee, een gedeelte van de Raad helemaal niet.”

“Het werd gaande de rit lastiger om de persoon van de zaak te scheiden. Er ontstonden kampen.”

Onevenwichtige samenstelling RvC

Een ander vaak genoemde negatieve factor in de omgang met kritische situaties is een onevenwichtige samenstelling van de RvC. Dit komt enerzijds naar voren in een gebrek aan relevante ervaring binnen de RvC, er wordt bijvoorbeeld gezegd dat:

“Er was totale onbekendheid van deze materie bij een groot deel van de RvC.”

“Emoties trokken een groot wissel bij onhandigheid en onervarenheid met betrekking tot toezichhoudende processen.”

Anderzijds worden ook externe belangen van commissarissen relatief vaak aangehaald als een negatieve factor in de omgang met kritische situaties:

“Een aantal RvC leden nemen een prominente plaats in het ‘lokale netwerk’ Er waren leden boos, zij werden zelf ook in een kwaad daglicht gesteld.”

“Verdeelde RvC: papagaai van aandeelhouder enerzijds en leden met een onafhankelijke mening anderzijds.”

Geen kritische houding RvC

Waar ‘kritische houding van de RvC’ als positief aspect naar voren kwam in de omgang met kritische situaties (zie sectie 3.2.1.8), wordt het ontbreken van een kritische houding van de RvC aangehaald als negatieve factor. Dit uit zich zowel in het functioneren van de voorzitter (zie ook 3.2.2.5):

“De RvC, en met name de voorzitter, was weinig kritisch, stelde geen diepere vragen, was niet nieuwsgierig naar het werkelijk functioneren van de interne organisatie”.

“Door een te close relatie tussen de voorzitter van de RvC en de CEO ging de RvC onvoldoende onafhankelijk te werk in de meningsvorming.”

Maar ook in een generiek gebrek aan een kritische houding van de RvC richting de organisatie en richting het Bestuur:

“Vooral het politieke spel en het niet zelf ophalen van informatie is waar het aan ontbrak bij de leden in de RvC. Het vormen van een eigen mening en het durven uiten daarvan is wat er ontbrak.”

“Het had niet hoeven gebeuren, als ... commissarissen eerder signalen vanuit de organisatie hadden opgepikt en minder hadden vertrouwd op ... de bestuursvoorzitter.”

Slechte relatie RvB/RvC

Ook de relatie tussen de RvB en de RvC zelf wordt door commissarissen en bestuurders meerdere malen aangehaald als belemmerende factor in de omgang met kritische situaties. De gegeven antwoorden laten zien dat een slechte relatie tussen de RvB en de RvC zowel in een te hechte als een te gesloten relatie kan zitten. Een te hechte relatie komt naar voren in:

“Diverse bestuurders en commissarissen ontmoeten elkaar in andere verhoudingen in verschillende RvCs of in hun sociale context. Beperkt aandacht voor governance uitgangspunten.”

Een gesloten relatie of spanningen tussen de RvB en de RvC zijn af te lezen uit:

“Prognoses werden niet gerealiseerd en druk nam toe. Bestuurders stonden onvoldoende open voor guidance en support van de RvC.”

“De onderlinge verhoudingen waren ... afstandelijk. Er was weinig contact tussen de RvC en de bestuurders buiten de vier vergaderingen per jaar.”

Ineffectieve voorzitter RvC

Effectiviteit van de voorzitter kwam naar voren als een positieve factor in de omgang met kritische situaties (zie sectie 3.2.1.3). Gezien de centrale rol van de voorzitter van de RvC is het dan misschien ook geen verrassing dat een ineffectiviteit van de voorzitter van de RvC eveneens als belemmerende factor wordt aangedragen door bestuurders en commissarissen. Twee aspecten van een ineffectieve voorzitter komen naar voren. Het eerste is een te dominante voorzitter van de RvC:

“Het ego van deze voorzitter is zo groot en dat hij alle besluitvorming naar zichzelf toe trok, het werd mij duidelijk dat ik op ging stappen zodra het enigszins kon.”

“Er was weinig dynamiek door de dominantie van de voorzitter. Dit gecombineerd met het feit dat een deel van de commissarissen te weinig niveau hebben maakt dat er weinig inhoudelijke dialoog plaatsvindt, noch ruimte bestaat voor een kritische zelfreflectie.”

Verder werd onder andere aangehaald een gebrek aan openheid van de voorzitter van de RvC:

“De RvC was gespleten. ... De Voorzitter speelde divide et imperia.”

“De voorzitter van de RvC speelde een politiek spel (inclusief bilateraaltes buiten de vergadering).”

RvC reactief

Als tegenhanger van de proactieve houding van de RvC (zie sectie 3.2.1.2) wordt een reactieve houding aangedragen als belemmerende factoren in de omgang met kritische situaties. Dit betreft enerzijds een reactieve houding richting de RvB:

“De RvC was te reactief ten aanzien van de door de CEO voorgestelde aanpak.”

“Commissarissen stonden toe dat de CEO een eigen weg ging, ook wat hyperactief werd. Er werd door de RvC niet nagedacht of dat de juiste route was, we bleven mijns inziens in eerste instantie eigenlijk voornamelijk reactief.”

Anderzijds betreft het ook het niet of laat nemen van een besluit:

“Het gevolg van de passieve houding van de RvC, wat leidde tot het zelfgekozen ontslag van de directeur, was dat ... sleutelmedewerkers eveneens vertrokken.”

“Door de aanpak van de RvC (of eigenlijk het uitblijven van een actieve aanpak) is de groei en ontwikkeling van de organisatie gestagneerd. Ook de reputatie heeft een knauw gekregen.”

Geen inhoudelijke analyse

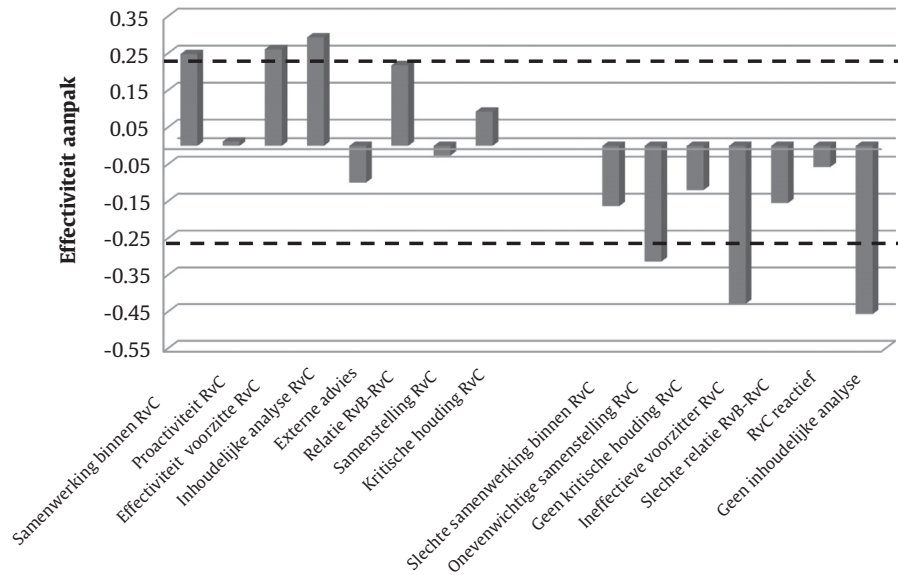
Tot slot, daar waar een inhoudelijke analyse en het bewaren van rust (zie sectie 3.2.1.4) werd aangehaald als een positieve factor in de omgang met kritische situaties, komt het ontbreken van een inhoudelijke analyse eveneens naar voren als een beperkende factor in de omgang met kritische situaties. Er wordt bijvoorbeeld opgemerkt:

“RvC nam in eerste instantie de situatie niet helemaal serieus denk ik achteraf. ... Nam niet de tijd een eigen afgewogen oordeel te vormen en/of advies te vragen van andere partijen dan die de RvB aandroeg.

“Er was geen hoor of wederhoor; het besluit is in paniek genomen.”

9.3.2.3 *Samenhang omgang met effectiviteit*

In aanvulling op het omschrijven van de kritische situatie, hebben respondenten ook aangegeven hoe effectief de gekozen aanpak is gebleken (0-100). In Figuur 5 geven we de samenhang met de door respondenten aangehaalde positieve en negatieve factoren in de omgang met kritische situaties. De linkerhelft van Figuur 5 geeft de samenhang van de positieve factoren en effectiviteit van de gekozen aanpak. De rechterhelft geeft de samenhang van de negatieve factoren en effectiviteit van de gekozen aanpak.

Figuur 5: Samenhang omgang met kritische situatie en effectiviteit aanpak

Noot: Op de verticale as staat de correlatiecoëfficiënt tussen de effectiviteit en de verschillende categorieën. Hoe groter het absolute getal op de verticale as, hoe sterker het verband. Een positieve correlatie geeft een positief verband weer. Een negatieve correlatie geeft een negatief verband weer. De correlaties buiten de blauwe lijnen zijn statistisch significant ($p < .05$). De correlatie kan variëren van -1 tot +1.

Duiding positieve factoren

De linkerhelft van Figuur 5 laat zien dat (1) een inhoudelijke analyse, (2) een effectieve voorzitter van de RvC, (3) samenwerking binnen de RvC, en (4) de relatie tussen de RvB en RvC positief samenhangen met de effectiviteit van de gekozen aanpak. De relatie tussen de RvB-RvC is weliswaar niet statistisch significant (uitgaande van een p-waarde van 5%), maar gegeven het exploratieve karakter van het onderzoek en de gegeven antwoorden van bestuurders en commissarissen, willen we niet uitsluiten dat de relatie tussen de RvB en RvC een rol speelt in de effectieve omgang met kritische situaties. Verder is opmerkelijk dat terwijl een proactieve houding van de RvC relatief vaak werk genoemd (naast samenwerking binnen de RvC de meest genoemde categorie), proactiviteit nauwelijks samenhangt met effectiviteit.

Duiding negatieve factoren

De rechterhelft van Figuur 5 laat zien dat (1) geen inhoudelijke analyse, (2) ineffectieve voorzitter van de RvC, en (3) een onevenwichtige samenstelling van de RvC negatief samenhangen met de effectiviteit van de gekozen aanpak. Naast deze relaties is het ook interessant dat er geen duidelijk negatief verband is tussen een

reactieve houding van de RvC en geen kritische houding van de RvC enerzijds en effectiviteit anderzijds. Het door ons uitgevoerde onderzoek is weliswaar exploratief, maar er lijkt geen duidelijk verband te zijn, terwijl het ontbreken van een kritische houding van een RvC.

9.3.2.4 *Samenvatting omgang met kritische situaties*

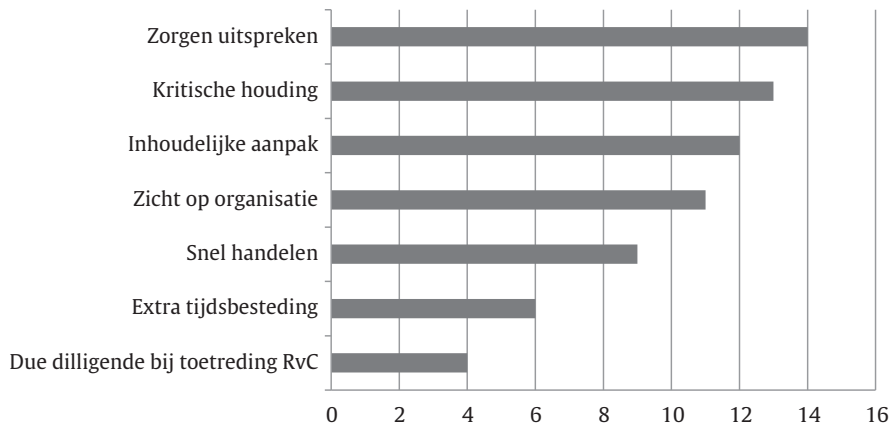
Voor de omgang met kritische situaties is samenvattend op te merken dat twee aspecten in de effectieve omgang met kritische situaties consistent naar voren komen. Ten eerste speelt de voorzitter van de RvC zowel in positieve als in negatieve zin een belangrijke rol in omgang met kritische situaties. De rol van de voorzitter werd ook in de omschrijvingen van commissarissen en bestuurders relatief vaak aangehaald als belangrijk. In positieve zin werden de verbindende rol en actieve houding van de voorzitter genoemd. In negatieve zin de dominantie en gebrek aan openheid van de voorzitter.

Ten tweede, terwijl de aanwezigheid of gebrek aan inhoudelijke analyse in absolute zin niet het meest wordt aangehaald door bestuurders en commissarissen hangt dit zowel in positieve als negatieve zin in belangrijke mate samen met de effectiviteit van de gekozen aanpak. Bij een gebrek aan inhoudelijke analyse wordt bijvoorbeeld genoemd dat besluiten niet doordacht en in paniek zijn genomen. Terwijl bij een inhoudelijke analyse wordt gesproken over rust, overleg en zorgvuldigheid in de omgang met kritische situaties.

Verder merken we op dat de door respondenten meest aangehaalde categorie, de samenwerking binnen de RvC in positieve zin wel samenhangt met effectiviteit, maar in negatieve zin niet. Eveneens is het interessant dat de samenstelling van de RvC als positieve factor niet samenhangt met effectiviteit, maar als er sprake van een onevenwichtige samenstelling het wel naar voren komt als een negatieve factor. Mogelijk dat dit kan worden verklaard uit het feit dat een onevenwichtige samenstelling naast gebrek aan ervaring ook betrekking heeft op commissarissen die primair bezighouden met het beperken van eigen reputatieverlies en onderhevig zijn aan ruggespraak. Daarnaast worden een 'proactieve/reactieve rol van de RvC' en een 'kritische/geen kritische houding' ook aangehaald, echter deze categorieën hangen niet in grote mate samen met effectiviteit.

9.3.3 *Lessons learned*

Tot slot hebben we respondenten gevraagd "Als u terugkijkt op de gang van zaken, wat zijn de Lessons Learned?" Figuur 6 geeft een grafische weergave van de meest genoemde 'lessons learned'. De daadwerkelijke antwoorden zijn te vinden in het volledige onderzoeksrapport.

Figuur 6: Meest genoemde categorieën Lessons learned

9.4. Conclusies

Op hoofdlijnen kunnen we stellen dat er drie generieke conclusies zijn te trekken.

Conclusie #1: oorzaken kritische situaties

Kritische situaties worden vooral veroorzaakt door interne factoren gelegen in het functioneren van het bestuur of in het functioneren van de RvC zelf. Daar komt bij dat RvC's minder effectief zijn in de omgang met kritische situaties betreffende het eigen functioneren en de relatie tussen de RvB en de RvC.

Hierbij merken we op dat een externe crisis over kan gaan in een interne crisis. Daar zijn een aantal mogelijke redenen voor aan te wijzen. Een externe crisis kan bijvoorbeeld leiden tot een grote verandering. Bij een ophanden zijnde verandering is het niet vanzelfsprekend dat bestuurders en commissarissen het belang van de vennootschap zullen laten prevaleren boven het eigenbelang (financieel, reputatie) respectievelijk boven belangen die zij geacht worden te behartigen. Daarnaast kan het zijn dat bestuurders of commissarissen wel geschikt lijken voor hun functie onder normale omstandigheden maar in crisistijd ongeschikt blijken voor hun functie. Zij vallen dan door de mand.

Conclusie #2: cruciale rol voorzitter

In de omgang met kritische situaties speelt de voorzitter van de RvC een cruciale rol. Er komt een beeld naar voren dat het functioneren van de voorzitter, zowel in positieve zin als negatieve zin, in grote mate bepaalt of een RvC in staat is effectief om te gaan met een kritische situatie. (+) Een verbindende voorzitter van de RvC en een proactieve houding van de voorzitter helpt bij de omgang met kritische situaties. (-) Een dominante houding van de voorzitter van de RvC en politiek gedrag speelt echter een beperkende factor in de omgang met kritische situaties.

Conclusie #3: inhoudelijke analyse

In de omgang met kritische situaties is de inhoudelijke analyse van de kritische situatie van groot belang in het kiezen van de juiste aanpak. Een rustige, inhoudelijke aanpak verdient de voorkeur. Het is echter van belang op te merken dat een inhoudelijke analyse geen vanzelfsprekendheid is.

9.5. Aanbevelingen

In deze sectie geven we een selectie van de aanbevelingen gebaseerd op de uitkomsten van het onderzoek.

Aanbeveling #1: repareer het dak als de zon schijnt

Dokters kunnen in crisissituaties terechtkomen. Hetzelfde geldt voor politieagenten, opvarenden van een reddingsboot, brandweerlieden en commissarissen. De laatsten zijn het minst goed op een crisis voorbereid. Dat is een ernstig tekort, want juist in tijden van crisis zijn commissarissen hard nodig. Een crisissituatie is onvoorspelbaar. Van belang is echter dat RvC's meer moeite hebben met interne crises: de bestuurder die niet te vertrouwen blijkt te zijn, de voorzitter van de RvC die zijn hand overspeelt, de commissaris die het eigen belang laat prevaleren of mouterij die optreedt binnen de RvB of in het executive committee.

Commissarissen doen er onder normale omstandigheden goed aan zich voor te bereiden op de crisis die zij niet mee hopen te maken. Essentieel daarbij is reflectie op het eigen functioneren. Mogelijk kan actief kennisnemen van andere omschreven situaties waarbij commissarissen onder druk staan, belangrijke inzichten verschaffen. Een gezelschap dat divers is samengesteld en bestaat uit mensen met een onafhankelijke geest, kan in een open sfeer van gedachten wisselen. Dat betekent dat inzichten kunnen worden vergeleken en gecombineerd. Het brein van de groep is dan krachtiger dan het brein van het individu. Reflectie is in een crisissituatie niet vanzelfsprekend. Indien disfunctioneren of onderlinge spanningen niet worden uitgesproken kunnen angst en belangentegenstellingen hun tol eisen.

Aanbeveling #2: wees proactief en blij rolvast

In normale situaties geeft de RvB leiding aan de totstandkoming van plannen en aan de uitvoering daarvan. De commissarissen staan op afstand: zij keuren de belangrijkste plannen goed en zij houden toezicht op het bestuur. Ook in crisistijden is de functiescheiding tussen bestuurders en commissarissen van belang. Evengoed is het van belang dat alle commissarissen tijdig en volledig worden geïnformeerd omtrent het verloop van de crisis. De effectiviteit van commissarissen bij het voorkomen van een crisis is nogal eens beperkt. De reden is dat men te veel niet weet en soms ook niet kan weten. Men komt niet voort uit de organisatie en men is afhankelijk van de informatie die wordt aangedragen.

Dat neemt niet weg dat commissarissen veel kunnen doen om meer te weten te komen. Externe en interne bronnen kunnen worden geraadpleegd. Mocht er in het kader van de crisis behoefte zijn aan een grotere betrokkenheid van één of meer commissarissen, verdient het aanbeveling om te werken met een ad hoc commissie. Indien mogelijk, krijgt zo'n commissie professionele ondersteuning, bij voorkeur van de secretaris van de vennootschap. Het doel van zo'n commissie is verhoging van de effectiviteit en de efficiency van de processen binnen de RvC.¹⁰

Aanbeveling #3: de voorzitter van de RvC heeft een cruciale rol in crisis-situaties

Het is de taak van de voorzitter van de RvC om te bewaken dat alle commissarissen tijdig en volledig worden geïnformeerd omtrent de gang van zaken. Daarbij moet de voorzitter kunnen rekenen op de medewerking van de voorzitters van de (ad hoc) commissies en de overige leden van de RvC. De secretaris van de vennootschap speelt daarbij mogelijk een ondersteunende en signalerende rol. De voorzitter van de RvC is verantwoordelijk voor het functioneren van de RvC, daarnaast is de voorzitter voor alle betrokkenen in de crisissituatie een spil in het web. Een slecht functionerende voorzitter (dominant/politiek gedrag) kan leiden tot onderlinge spanningen en suboptimale uitkomsten.

Aanbeveling #4: houd het hoofd koel

Een rustige inhoudelijke analyse van de kritische situatie is geen vanzelfsprekendheid. In crisistijden kunnen mensen zich anders gaan gedragen dan in normale tijden. Mensen kunnen vluchtgedrag vertonen of hun eigen reputatie belangrijker achten dan het belang van de organisatie. Anderen kunnen in crisissituaties veel meer tot hun recht komen, bijvoorbeeld door de situatie goed te analyseren en met pragmatische oplossingen te komen. Het is van groot belang om te weten welke commissarissen beschikken over de vaardigheden die nodig zijn bij een crisis. Zij kunnen dan een grotere rol spelen. Het gegeven van de persoonlijke aansprakelijkheid, gecombineerd met mogelijk reputatieverlies, kan bestuurders en commissarissen te voorzichtig maken. Met name de wetenschap dat na een crisis allerlei onderzoeken en publicaties kunnen volgen, kan leiden tot een zekere verkramptheid. Zo ontstaat een paradijs voor juristen en soms ook voor andere professionals zoals accountants. Waar sprake is van een mogelijke ingreep van buiten kan angst de overhand krijgen. Die is een slechte raadgever.

¹⁰ Onder normale omstandigheden, wat wil zeggen dat er geen sprake is van een crisis, werkt de RvC eveneens met voorbereidingscommissies. Een voorbeeld daarvan is de auditcommissie. Het is van belang op te merken dat beslissingsbevoegdheid door de RvC niet wordt gedelegeerd aan een commissie.