

## Management accounting & control:

# DE RVC 'IN CONTROL': MEER RC IN DE RVC

Tijdens de opleiding tot Register Controller (RC) wordt er – vaak impliciet – van uitgegaan dat een effectieve beheersing van organisaties mogelijk is. Daarvan uitgaande zou ook het topmanagement van een organisatie 'in control' moeten kunnen zijn. Dat geldt – indirect – dan eveneens voor de interne toezichthouder. In de praktijk lijkt deze veronderstelling niet altijd te worden bewaarheid. Zowel private als publieke sectoren kennen veel voorbeelden waarbij sprake lijkt van tekortschietend toezicht. Dit vormde de aanleiding om het 'in control' zijn van raden van commissarissen of toezicht (kortweg: RvC) nader te onderzoeken en mogelijkheden te vinden tot verbetering. Het onderzoek omvatte een literatuurstudie en een (kleinschalig) kwalitatief empirisch onderzoek.



**Probleemstelling en onderzoeksvraag:**

In de praktijk blijkt het ondernemingsbestuur – onder toezicht van de RvC – regelmatig onvoldoende ‘in control’ te zijn van de organisatie. Dit kan leiden tot (dreigend) faillissement of ingrijpende reddingsoperaties, ingrepen die wellicht hadden kunnen worden voorkomen.

In dit artikel wordt onderzocht hoe een RvC tot een gefundeerd oordeel kan komen dat de RvB (en daarmee: de RvC zelf) ‘in control’ is ten aanzien van de realisatie van doelen en de risicobeheersing binnen de organisatie, met gebruikmaking van kennis, informatie en besturingsinstrumenten, zoals controllers die ook hanteren.

**Onderzoeksmethode:**

Survey, bestaande uit literatuuronderzoek en een kwalitatief empirisch onderzoek, door middel van semigestructureerde interviews onder RvC-leden uit de woningcorporatiesector.

**Bevindingen:**

In dit artikel wordt een geïntegreerd RvC/RC-model opgesteld. Dit model blijkt in de praktijk inzichtelijk en hanteerbaar. Ook blijken RvC’s van ‘succesvolle’ corporaties aanzienlijk meer gebruik te maken van het spectrum aan RC-instrumenten dan die van ‘niet-succesvolle’. Het model biedt handvatten voor een meer systematische werkwijze van de RvC, waarbij aansluiting kan worden gevonden met de binnen de organisatie aanwezige Finance & Control-activiteiten.

**Betekenis voor de financiële functie:**

De betekenis van de financiële functie voor de oordeels- en besluitvorming binnen de RvC kan groter zijn dan in de praktijk gangbaar is. Systematische betrokkenheid van zowel RvC als Finance & Control in een gezamenlijk vast te stellen controlcyclus, kan leiden tot een op het hoogste bestuurlijke niveau gedragen en welbegrepen ‘in control’ plan. Dit is een cruciale voorwaarde voor verbetering van de corporate performance.

**Rutger Klei:** In dit artikel wordt een model opgesteld en gepresenteerd waarmee de RvC, gezien vanuit een RC-perspectief, in control zou kunnen zijn. Het model legt een verbinding tussen het werkterrein van de RvC en dat van de RC. Het model is getoetst middels interviews bij de (interne) toezichthouders van een 10-tal woningcorporaties. Dit artikel is ook een pleidooi om meer RC-kennis en -kunde te mobiliseren, zowel ten behoeve van als binnen de RvC.

**Introductie**

De probleemstelling voor dit artikel luidt als volgt: ‘In de praktijk blijkt het ondernemingsbestuur – onder toezicht van de RvC – regelmatig onvoldoende “in control” te zijn van de organisatie. Dit kan leiden tot (dreigend) faillissement en/of ingrijpende reddingsoperaties, ingrepen die hadden kunnen worden voorkomen.’

Hieruit is als hoofdvraag geformuleerd: Hoe kan een RvC tot een gefundeerd oordeel komen dat de RvB (en daarmee: de RvC zelf) ‘in control’ is ten aanzien van het realiseren van doelen en de risicobeheersing binnen de organisatie, met gebruikmaking van kennis, informatie of besturingsinstrumenten, zoals controllers die ook hanteren?

Het onderwerp ‘corporate governance’ (CG) staat de laatste jaren veel in de belangstelling. In Nederland wordt CG ook wel omschreven als ‘goed ondernemingsbestuur’; het omvat het samenspel tussen bestuurders en (interne) toezichthouders van een organisatie. Helaas is de aanleiding voor de toegenomen belangstelling voor CG niet zelden negatief. Zowel private als publieke sectoren kennen veel voorbeelden waarin sprake lijkt van tekortschietend toezicht. Veel toezichthouders (b)lijken zelf oprecht verrast of geschokt te zijn als de organisatie waarop zij toezicht houden in moeilijk vaarwater komt. Blijkbaar bestond voordien de overtuiging dat hun toezicht op het beleid en bestuur adequaat was en dat er geen verrassingen zouden zijn verscholen in de getrouwheid van de jaarrekening of de effectiviteit van de beheersingsystemen.

Dat roept vragen op over de wijze waarop en de mate waarin een RvC ‘in control’ kan en moet zijn, en hoe zij met vertrouwen een ‘in control statement’ van de RvB kan sanctioneren. De meer fundamentele vraag hierachter is eigenlijk: ‘Hoe effectief is een RvC in de praktijk en hoe kan die effectiviteit worden vastgesteld en verbeterd?’ Hoewel het begrip ‘in

control' veel gebruikt wordt in de diverse governance-discussies, is het in de praktijk nauwelijks expliciet geoperationaliseerd. Dit artikel doet een aanzet in die richting, vanuit het perspectief van RC-kennis en -instrumentarium.

### **Methode van onderzoek**

De hiervoor beschreven probleemstelling en hoofdvraag zijn uitgediept in een aantal descriptieve vragen en verklaringsvragen. Deze worden in dit artikel om redenen van beknoptheid niet nader toegelicht. Het onderzoek omvatte vervolgens een literatuurstudie en een kleinschalig, kwalitatief empirisch onderzoek bij toezichthouders van woningcorporaties.

Op basis van het literatuuronderzoek is een conceptueel model opgesteld voor het werkveld van de interne toezichthouder, gezien vanuit 'control'-perspectief. In essentie wordt hiermee een koppeling gelegd tussen 'de leefwereld van de RvC' en 'de leefwereld van de RC'. Daarbij is gefocust op de toezichtrol en adviesrol van de RvC. De werkgeversrol komt niet aan bod: deze maakt immers geen onderdeel uit van het werkterrein van de controller en ook niet direct van het 'in control statement' van de RvB.

Vervolgens is een aantal hypothesen opgesteld:

1. Acceptatie door de RvC van de 'in control' verklaring van de RvB is (hooguit) een impliciete uitkomst van het vaststellingsproces rondom het jaarverslag.
2. De RvC heeft geen referentiekader om te beoordelen of zij effectief is, en 'in control'.
3. De RvC heeft onvoldoende kennis van en ervaring met mogelijke 'benaderingen of instrumenten', zoals die door controllers worden gehanteerd.
4. In de praktijk is er bij RvC's nauwelijks sprake van interactie tussen RvC en 'control' functies. Kennis binnen de organisatie wordt onvoldoende benut binnen de RvC.

Het model en de hypothesen zijn getoetst in een kwalitatief empirisch onderzoek. Hierbij is gefocust op de woningcorporatiesector, wegens de relatieve homogeniteit van deze sector. Er zijn diepte-interviews gehouden met 10 RvC-leden van corporaties, op basis van een semigestructureerde vragenlijst. De selectie van RvC-respondenten was vooral praktisch van aard, op basis van het beschikbare netwerk. De achtergrond van de deelnemers was hierdoor veelal financieel gericht, waarbij werd

geaccepteerd dat een zekere mate van bias zou kunnen optreden. Bij de selectie van de corporaties is gestreefd naar spreiding over 'succesvolle' versus 'niet-succesvolle' en 'kleine' versus 'grote' corporaties. Corporaties werden beschouwd als 'niet-succesvol' als zij voorkwamen op de lijst van het Centraal Fonds Volkshuisvesting van corporaties 'onder verscherpt toezicht' of 'in sanering' (met ingang van 1 juli 2015 is het CFV overgegaan in de 'Autoriteit woningcorporaties').

Voorafgaand aan de interviews werd de deelnemers verzocht de binnen de RvC gebruikte RC-instrumenten op een lijst aan te kruisen en een aantal stellingen te beoordelen. Deze aanpak was gekozen om te voorkomen dat de uitkomsten vooral zouden berusten op de perceptie van de interviewer. De gesprekken zijn beknopt opgetekend, en daarnaast opgenomen voor eventuele controle achteraf. Gezien de kleinschalige opzet van het empirische onderzoek is alleen een beschrijvende analyse verricht.

### **De werelden van de RvC en de RC (literatuur)**

#### **Inleiding**

Het onderwerp 'De RvC in control' is als zodanig niet terug te vinden in de geraadpleegde literatuur. In essentie moet daarvoor een koppeling worden gelegd tussen 'de leefwereld van de RvC' en 'de leefwereld van de RC'. Een startpunt voor onderzoek kan wel worden gevonden in wet- en regelgeving. De OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development*) hanteert als definitie van Corporate Governance: '*Procedures and processes according to which an organisation is directed and controlled. The corporate governance structure specifies the distribution of rights and responsibilities among the different participants in the organisation – such as the board, managers, shareholders and other stakeholders – and lays down the rules and procedures for decision-making*' (OECD, 2005; gebaseerd op de European Central Bank: Annual Report 2004).

Aanvullend op Nederlandse wetgeving (BW boek 2, diverse artikelen) heeft de Monitoring Commissie Corporate Governance Code (Frijns, 2008) principes en best practices geformuleerd, met een 7-tal belangrijke toezichttaken (best practice III.1.6):

1. de realisatie van de doelstellingen van de vennootschap;

2. de strategie en de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten;
3. de opzet en de werking van de interne risico-beheersings- en controlesystemen;
4. het financiële verslaggevingsproces;
5. de naleving van wet- en regelgeving;
6. de verhouding met aandeelhouders; en
7. de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen.

Ook de jaarlijkse rapportering van het bestuur (RvB) inzake interne beheersing (het zgn. 'in control statement') is een uitvloeisel van de CG Code (II.1.3 t/m 5). Hoewel Nederlandse beursfondsen sinds 2004 verplicht zijn een dergelijke verklaring in het jaarverslag op te nemen, worden hier nog weinig expliciete eisen aan gesteld. Dergelijke eisen zouden mijns inziens niet alleen de opzet, maar ook de werking van controlesystemen moeten omvatten.

#### Het werkdomein van de RvC

Over de wereld van de toezichthouder is veel literatuur te vinden. Veel literatuurbronnen gaan echter vooral in op inrichtingsprincipes, zoals samenstelling, of omvang van de RvC. Andere bronnen belichten met name gedragsmatige aspecten van de board. Er zijn maar weinig voorbeelden van integrale conceptuele modellen, op basis van de feitelijke kerntaken van de RvC. Een belangrijke inspiratiebron daarvoor blijkt het gedachtegoed van Garratt (diverse publicaties, 1993 e.v.). In figuur 1 is dit model beknopt weergegeven.

Garratt's model onderscheidt 2 dimensies: 1. de korte versus de lange termijn en 2. de interne versus de externe oriëntatie. Hiermee ontstaat een viertal kwadranten, waarop een RvC idealiter is gericht. Deze kwadranten kunnen worden gezien als de kerntaken, of 'resultaatgebieden' voor de RvC:

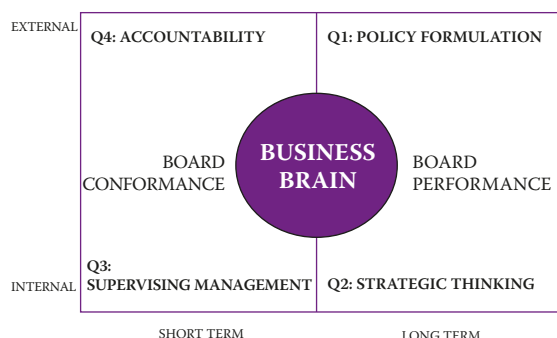
- ~ *Policy formulation*: systematisch monitoren van de brede externe omgeving, uitmondend in doelstellingen, waarden, visie en kaders voor de onderneming.
- ~ *Strategic thinking*: vaststellen van de strategische richting en de vereiste inzet van bedrijfsmiddelen.
- ~ *Supervising management*: toezien op (en doorzien van) management performance en het beoordelen van bedrijfsresultaten.
- ~ *Accountability*: afleggen van verantwoording, als feedback naar de (brede) buitenwereld.

Het model is in zekere zin (ook) een 'procesmodel', vanuit beleids- en besluitvormingsoptiek, waarin de kerntaken van de board elkaar cyclisch opvolgen, met Q1: Policy formulation als startpunt. De hoofdtak van de board is volgens hem: *'How do we drive this enterprise forward, whilst keeping it under prudent control'*. Dit wordt weerspiegeld in de 2 rechter kwadranten, die gericht zijn op 'Performance' of waardecreatie, en de 2 linker kwadranten, gericht op 'Conformance', of waardebehoud. Bedacht moet worden dat Garratt in zijn benadering uitgaat van een '1-tier board', bestaande uit executives en non-executives.

Andere auteurs gaan meer op (deel)aspecten in. Ramakrishnan (2012) voegt Compliance toe, als onderscheidend van Conformance en Performance. Fahy e.a. (Davis, 2005) voegt 'Corporate responsibility' toe. Beide toevoegingen zijn mijns inziens ook te beschouwen als meer expliciete aspecten van conformance. Weer andere auteurs, zoals Lawal (2012) of Feizizadeh (2012), hanteren een andere indeling in corporate-governancebenaderingen, bijvoorbeeld vanuit stewardship, agency, stakeholder, of transaction-costing perspectief. Dergelijke benaderingen voegen ook een morele dimensie toe. Dit leidt niet zozeer tot verandering van de definitie van het werkveld, maar het geeft wel kleuring aan de wijze waarop toezichthouders daarbinnen opereren.

#### Kwaliteit en effectiviteit van de RvC

Veel auteurs besteden aandacht aan de vraag welke factoren de kwaliteit van toezicht bepalen. In veel bronnen wordt er daarbij ook van uitgegaan dat er een positieve correlatie (of zelfs een causale relatie)



Figuur 1. *The Learning Board (Directors and their Homework: Developing Strategic Thought; Garratt, 2007)*

is tussen de kwaliteit van toezicht en corporate performance.

Lawal (2012) schetst een literatuuroverzicht over de relatie tussen 'board dynamics' en 'corporate performance'. Hij concludeert dat er een sterke overtuiging bestaat dat goede CG essentieel is voor ondernemingsprestaties, maar dat er geen algemeen aanvaarde maatstaf is voor deze laatste. Hij stelt dat de nadruk vaak sterk ligt op 'harde', structurele aspecten van CG (zoals omvang, samenstelling, onafhankelijkheid), maar van een eenduidige relatie met de ondernemingsprestaties is geen sprake. Leblanc (2007) komt tot soortgelijke conclusies. Hij pleit voor meer aandacht voor boardprocessen, cultuur en persoonlijke competenties. Lückerrath-Rovers (2014) benoemt 9 bouwstenen voor de effectiviteit van toezicht ('high performing boards'). Echter, juist de afhankelijke variabele, dat wil zeggen de toegevoegde waarde of effectiviteit van de RvC, wordt hierbij nauwelijks belicht.

Al met al kan de effectiviteit van de bijdragen van interne toezichthouders niet of nauwelijks worden bepaald. Het lijkt niet mogelijk zinvolle en meetbare resultaatdoelstellingen te formuleren. Criteria voor kwaliteit van toezicht worden daardoor vooralnóg beperkt tot noodzakelijk geachte (harde en zachte) randvoorwaarden en inspanningsverplichtingen.

### **Controlactiviteiten binnen de RvC**

Binnen de geraadpleegde literatuur is weinig te vinden over de feitelijke (control)activiteiten binnen de RvC. Veel beschrijvingen omvatten termen als: 'besteden aandacht aan', 'zijn tevreden over hun rol in', of 'hebben zicht/grip op de materie'. De betreffende aandachtsgebieden worden beschreven op een tamelijk abstract niveau, zoals 'strategie' of 'strategievorming' en 'riskmanagement'. 'Trefzekere boards' (Bhagat et al., 2013) richten zich, meer dan andere, op de strategische performance van de onderneming. In termen van Garratt lijkt sprake van een grotere 'performance' gerichtheid (kwadranten 1 en 2) van deze boards. De wijze waarop en de indringendheid en het instrumentarium waarmee zij deze rol vervullen worden echter niet beschreven.

### **Het RC-werkdomein: controlactiviteiten binnen de 'control gerelateerde' functies**

De COSO-IC- (2013) en COSO-ERM-modellen (2004) zijn door de jaren heen omarmd als een we-

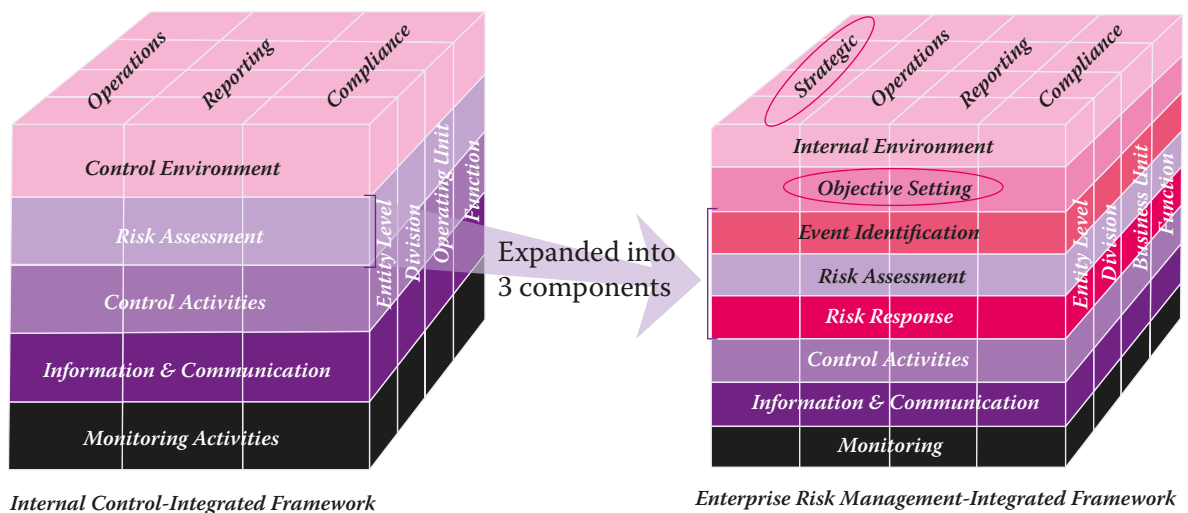
reldwijd leidend concept met betrekking tot riskmanagement en control. Het belangrijkste onderscheid tussen beide is de strategische component, die wel deel uitmaakt van het ERM-model, maar niet van het IC-model. Mijns inziens is strategievorming een wezenlijk onderdeel van 'interne beheersing'. Beheersing, zeker vanuit het perspectief van de RvC, is gericht op de realisatie van ondernemingsdoelstellingen. Dit begint bij het definiëren van die doelstellingen en de wijze waarop die kunnen worden bereikt, met andere woorden strategievorming. Interne toezichthouders spelen hierbij een indringende rol, als klankbord en adviseur, maar ook in de uiteindelijke goedkeuring van de strategie. Ook (business)controllers kunnen een wezenlijke inbreng in het strategische proces hebben, zij het meer ondersteunend, door analyse en toetsing van effecten.

In het kader van dit artikel is daarom uitgegaan van het 'rijkere' ERM-model. Dit ERM-model sluit goed aan bij het werkkterrein van de brede controller. Ook sluit het aan bij het werkkterrein van de commissaris: het omvat zowel de realisatie van strategische ondernemingsdoelstellingen (kansen: 'value creation'), als de beheersing van ondernemingsrisico's ('value preservation'). Het COSO-ERM-model kan daarmee in het kader van dit artikel worden gezien als een generiek model voor het 'in control' zijn van een organisatie. Het dekt het complete werkkterrein van financial control, business control en riskmanagement, inclusief de in de praktijk toenemend proactieve (ondersteunende) rol van de (business)controller bij bijvoorbeeld strategische besluitvorming. Het merendeel van de in de RC-opleiding aan bod komende instrumenten en benaderingen is in het ERM-model te plaatsen. Het model wordt weergegeven in figuur 2.

### **Conclusies literatuuronderzoek**

Binnen de geraadpleegde literatuur biedt alleen het model van Garratt een samenhangende, integrale weergave van het werkveld van de RvC, met herkenbare resultaatgebieden. Een 'RvC in control' zou effectief moeten zijn in al deze kerntaken. Een belangrijke beperking blijft echter dat de effectiviteit van RvC-inspanningen met betrekking tot deze resultaatgebieden (en daarachter de ondernemingsprestaties) niet zinvol blijkt vast te stellen. Criteria voor kwaliteit van toezicht blijven daardoor beperkt tot noodzakelijk geachte (harde en zachte) randvoorwaarden en inspanningsverplichtingen.





Figuur 2. COSO: Internal Control – Integrated Framework; Framework and Appendices (COSO, 2013/2004)

Het COSO-ERM-model vormt op zijn beurt een goede weergave van het werkveld van de RC. Zowel het RvC- als het ERM-model is ook goed te beschouwen in termen van beleids- en besluitvormingscycli. Daarmee is het mogelijk om een koppeling te maken tussen beide modellen. Vanuit een ‘in control’ perspectief zouden de activiteiten van een RvC en die van de controlafdelingen per slot van rekening niet fundamenteel moeten verschillen. In de volgende paragraaf wordt dit model voor ‘De RvC in control’ gepresenteerd.

### Ontwerp van een model: ‘De RvC in control’

Het model in figuur 5 geeft een nadere uitwerking van het model van Garratt in termen van concrete RC-instrumenten en -benaderingen, zoals die aan bod komen tijdens de RC-opleiding. In dit model zijn de toezichttaak (‘board conformance’) en de adviestaak (‘board performance’) van de RvC goed zichtbaar. De 4 kwadranten zijn gevuld met relevante RC-instrumenten, die ook weer gerelateerd zijn aan de betreffende aspecten binnen het COSO-ERM-model. Figuur 5 schetst daarmee een handzaam model voor de ‘RvC in control’.

### Toetsing & resultaten

Het hiervoor beschreven ‘RvC in control’-model is vervolgens gebruikt tijdens interviews onder RvC-leden van woningcorporaties. Geïnventariseerd is in

welke mate de in het model weergegeven instrumenten daadwerkelijk binnen de RvC werden gebruikt. Daarnaast is een aantal stellingen voorgelegd, op basis van de eerder geformuleerde hypothesen. Het interview zelf bestond uit een semigestructureerde vragenlijst (zie ook ‘Methode van onderzoek’).

### Het gebruik van RC-instrumenten

RvC’s maken niet volledig gebruik van het totale spectrum aan beschikbare kennis, instrumenten en benaderingen, zoals die door controlfuncties worden gehanteerd. Maar RvC’s van ‘succesvolle’ corporaties bleken in de praktijk een aanzienlijk breder repertoire te hebben dan die van ‘niet-succesvolle’. Zie de uitkomsten in figuur 3.

Figuur 3 toont het genoemde gebruik (in %) van de RC-instrumenten per modelkwadrant Q1 t/m Q4, voor de deelsegmenten Succesvol vs. Niet-succesvol en Klein vs. Groot:

- ~ Verdeling over de corporaties: Succesvol (7), Niet-succesvol (3), Groot (6), Klein (4).
- ~ Alle instrumenten zijn even zwaar meegewogen, bij gebrek aan een verantwoorde wegingsmethode.
- ~ Donkerpaars: scores zijn substantieel (> 20% relatief) hoger dan het andere deelsegment; lichtpaars: scores zijn enigszins (> 5% relatief) hoger dan het andere deelsegment.
- ~ Cijfervoorbeeld: gemiddeld zeggen succesvolle corporaties 66% van de genoemde RC-instrumen-

ten in Q1 te gebruiken, tegenover 42% door de niet-succesvolle (substantieel meer). Succesvolle corporaties gebruiken overigens over de gehele linie meer RC-instrumenten dan niet-succesvolle (71% tegen 49%).

### De hypothesen

Uit de interviews kunnen de volgende indicatieve conclusies worden getrokken ten aanzien van de in het begin van dit artikel geformuleerde hypothesen (zie figuur 4).

Er waren maar weinig RvC's die een expliciete eigen uitspraak deden met betrekking tot het 'in control statement' van de RvB. Veel RvC's hanteren ook geen inhoudelijk referentiekader, maar een zeer summier model, met de 3 kernrollen toezicht, advies en werkgeverschap. Hoewel de RvC's gemiddeld over voldoende RC-kennis en -ervaring zeggen te beschikken, met uitzondering van niet-succesvolle organisaties, tonen de resultaten uit figuur 3 anders. Tijdens de gesprekken werd wel onderkend dat er een verschil is tussen de aanwezigheid van dergelijke instrumenten en het daadwerkelijk gebruik ervan. Ten slotte: met name voor niet-succesvolle

organisaties bleek dat in de praktijk bij die RvC's nauwelijks sprake is van interactie tussen RvC en 'control'functies. Kennis binnen de organisatie wordt onvoldoende benut binnen die RvC's. RvC's van succesvolle organisaties lijken minder formalistisch om te gaan met de grens tussen 'bestuur' en 'toezicht', waardoor er ook meer ruimte lijkt te zijn voor communicatie tussen belanghebbenden.

### Het 'RvC in control'-model

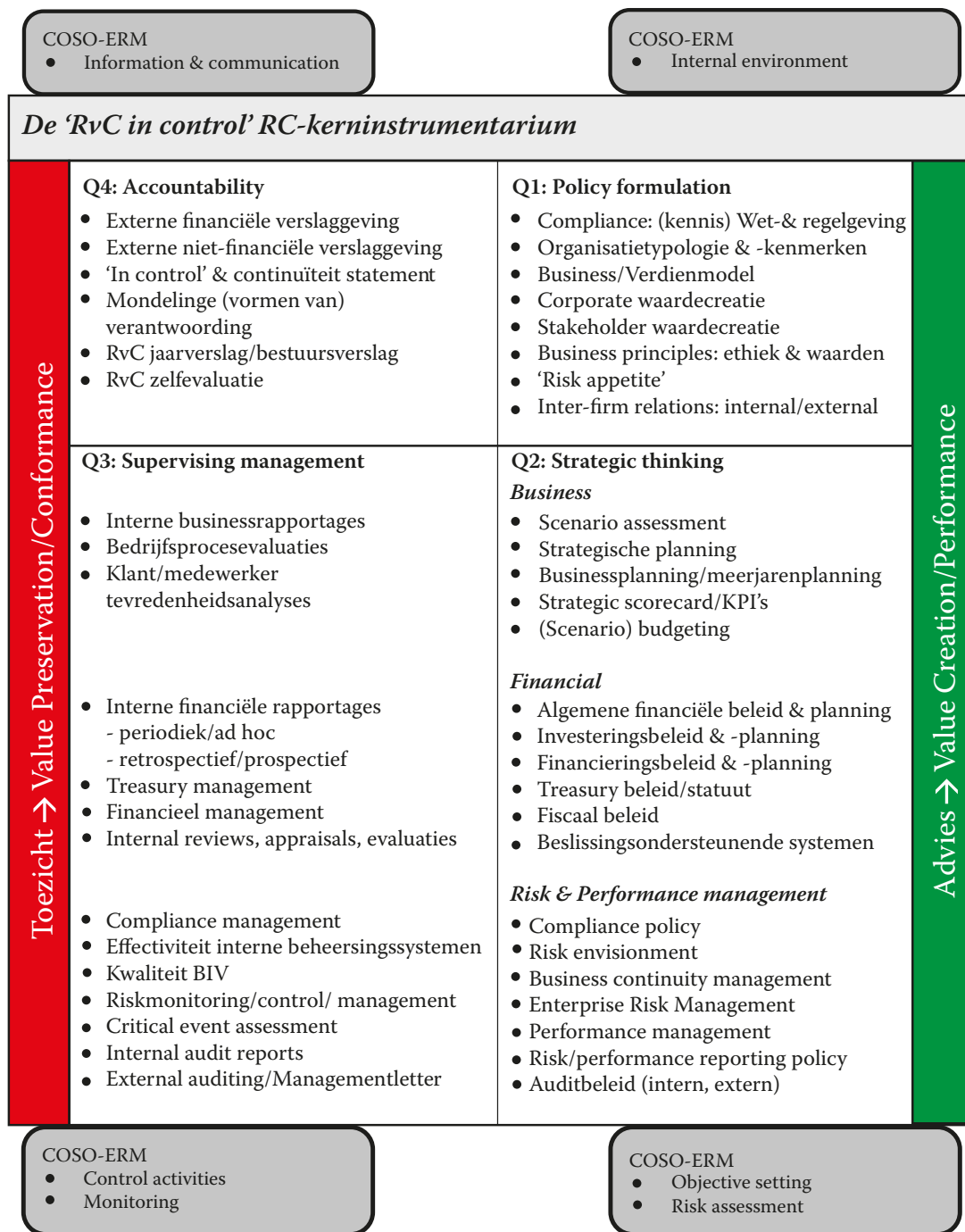
- ~ Het geïntegreerde RvC/RC-model blijkt in de praktijk inzichtelijk en hanteerbaar en inspiratiebron tijdens de interviews. Met name het focussen op de 4 RvC-kerntaken, gekoppeld aan de bijpassende RC-instrumenten, nodigt uit tot een fundamentele bezinning op het eigen functioneren. Het model dwingt tot een grondig inzicht in de kenmerken van de business en kan daarmee een bijdrage leveren aan de effectiviteit en het 'in control zijn' van de RvC.
- ~ Het model biedt handvatten voor een meer systematische werkwijze van de RvC, waarbij ook meer aansluiting kan worden gevonden met de binnen de organisatie aanwezige Finance & Control-disciplines.

Woningcorporatie	Q-1	Q-2	Q-3	Q-4	Totaal
Dekkingsgraad (%)	Policy	Strategic	Supervising	Accountability	
Succesvol (7)	66	68	79	71	71
Niet-succesvol (3)	42	56	51	47	49
Klein (4)	60	66	76	66	67
Groot (6)	57	63	68	62	63
Alle (10)	58	64	71	64	64

Figuur 3. Uitkomsten – genoemde gebruik RC-instrumenten binnen de RvC's

	HYPOTHESE	BEVINDING
1	Acceptatie door de RvC van de 'in control' verklaring van de RvB is (hooguit) een impliciete uitkomst van het vaststellingsproces rondom het jaarverslag	Juist
2	De RvC heeft geen referentiekader om te beoordelen of hij effectief is, en 'in control'	Juist
3	De RvC heeft onvoldoende kennis van en ervaring met mogelijke 'benaderingen of instrumenten', zoals die door controllers gehanteerd worden	Onbepaald
4	In de praktijk is er bij RvC's nauwelijks sprake van interactie tussen RvC en 'control' functies. Kennis binnen de organisatie wordt onvoldoende benut binnen de RvC	Juist (niet-succesvolle organisaties)

Figuur 4. Uitkomsten – Toetsing van de geformuleerde hypothesen



Figuur 5. Relevant 'RC-instrumentarium' voor de 'RvC in control' (beknopt). Basis: Garratt (2007); RC-curriculum

~ Een door RvC en Finance & Control gezamenlijk vast te stellen controlcyclus kan leiden tot een op het hoogste bestuurlijke niveau gedragen en welbegrepen 'in control' plan. Dit is een cruciale voorwaarde voor verbetering van de corporate performance.

~ Hoewel het model de 4 belangrijkste resultaatgebieden van de RvC weergeeft, zijn de kwaliteit en kwantiteit van de 'output' op die resultaatgebieden moeilijk op zinvolle wijze vast te stellen. Dit geldt nog meer voor de 'outcome': de overall kwa-



liteit en effectiviteit van de (financiële) oordeelsvorming en de besluitvorming in de RvC.

### Discussie en conclusies

De resultaten van het onderzoek suggereren dat het RvC's ontbreekt aan een praktisch toepasbaar model van hun complexe en veelomvattende werkgebied. Mede als gevolg daarvan zullen zij zich minder expliciet bewust zijn van en gebruikmaken van bestaand RC-instrumentarium. Het opgestelde model kan RvC's helpen zich meer expliciet te richten op fundamentele aspecten van hun toezichhoudende taak, met name ook in situaties waarin sprake is van veranderingen in het bestaande businessmodel (Q1). Dergelijke veranderingen vragen veelal ook een andere businessoriëntatie van bestuurders en toezichhouders en daarmee ook een herziening van de tot dan toe binnen de organisatie gehanteerde control-benaderingen en -instrumenten. Terugkijkend zouden bepaalde situaties bij de geïnterviewde corporaties zich wellicht niet hebben voorgedaan, als wél gebruik zou zijn gemaakt van een dergelijk model.

De belangrijkste tekortkoming in dit model, en in de geraadpleegde literatuur, blijft het feit dat praktische resultaatcriteria voor effectief toezicht ontbreken. Daarmee blijft de beoordeling van de kwaliteit van toezicht en het 'in control' zijn van de RvC beperkt tot inrichtings- en inspanningscriteria. Een RvC kan nóg zo goed worden gericht op de essentiële resultaatgebieden en nóg zo goed zijn ingericht volgens 'harde' of 'zachte' criteria, maar zolang de kwaliteit van de uiteindelijke verrichtingen niet is te meten (anders dan door een check op aanwezigheid of gebruik van bepaalde instrumenten) of tot uiting te brengen in aantoonbare verbetering van de ondernemingsprestaties, blijft het 'in control' zijn van de RvC op zijn best een (aannemelijke) veronderstelling.

Blijkbaar weten 'succesvolle corporaties' adequaat hun doelstellingen te realiseren en hun risico's te beheersen, in tegenstelling tot de niet-succesvolle. Een van de uitkomsten van mijn onderzoek is dat succesvolle organisaties meer RC-instrumenten gebruiken

binnen de RvC, dan niet-succesvolle. Is zo'n corporatie succesvol (en de RvC effectief) omdat zij veel RC-instrumenten gebruikt (causaliteit), of gebruikt een succesvolle corporatie meer instrumenten (correlatie)? Achten de RvC's van 'succesvolle' organisaties zichzelf effectief en 'in control', omdat er (nog) geen sprake is van faalsignalen, of zijn deze organisaties succesvol, omdat de RvC's effectief en 'in control' zijn? Mijn conclusie is dat de RvC van een organisatie effectief is als zij zich bewust is van de wezenskenmerken van de organisatie en gericht en doelmatig gebruikmaakt van de beschikbare RC-instrumenten ter sturing en beheersing. De performance van de onderneming is daarbij gebaat. Niet-succesvolle organisaties zouden er goed aan doen hun repertoire aan RC-instrumenten uit te breiden. Daarbij wil ik overigens de kanttekening plaatsen dat 'meer' niet tot overmaat of verstikking hoeft te leiden, mits goed gedoseerd.

Ook situationele factoren spelen een rol. Zo stelt Van der Stede (2009) dat er in 'booming' tijden sprake is van een grote 'risk appetite' op korte termijn, waarbij – onbewust – significante risico's voor de lange termijn worden geaccepteerd. In slechte tijden is er vaak sprake van een te grote risicoaversie, waardoor businesskansen worden gemist, vooral op lange termijn.

'In control' wil in beide situaties zeggen dat er een goede balans is tussen de realisatie van doelen en de beheersing van risico's, voor zowel de korte als de lange termijn, met situationele gebruikmaking van de diverse daarvoor ter beschikking staande RC-instrumenten.

Al met al kan het beter instrumenteren van de RvC met RC-benaderingen veel toevoegen. Systematische betrokkenheid van zowel RvC als Finance & Control in een gezamenlijk vast te stellen control-cyclus, kan leiden tot een op het hoogste bestuurlijke niveau gedragen en welbegrepen 'in control' plan. Dit is een cruciale voorwaarde voor verbetering van de corporate performance.

Bij dit kleinschalige, kwalitatief empirisch onderzoek zijn enkele beperkingen te noemen:

1. Om praktische redenen waren de interviews be-

## 'Succesvolle organisaties gebruiken meer RC-instrumenten binnen de RvC dan niet succesvolle'

perkt qua aantal en spreiding. Hierdoor zijn niet alle 4 de onderscheiden organisatiesegmenten (groot/klein; wel/niet succesvol) voldoende afgedekt. Met name het aantal kleine, niet-succesvolle corporaties was beperkt.

2. De achtergrond van de deelnemers was overwegend financieel gericht. Hierdoor is mogelijk een te positief beeld verkregen over het financiële in control zijn.
3. De reikwijdte van de hypotheses heeft geleid tot brede gedachteswisselingen. Codering van de discussies en antwoorden was daarom niet praktisch werkbaar. Dit geldt niet voor de uitkomsten in figuur 3, die gebaseerd zijn op een expliciete lijst van RC-instrumenten.
4. Ten slotte zou er sprake kunnen zijn van perceptie-bias van de geïnterviewden: RvC-leden van succesvolle corporaties zullen zichzelf een grotere mate van 'in control' toeschrijven, dan RvC-leden van (al) gebleken niet-succesvolle corporaties. De laatsten zullen zich wellicht sterker bewust zijn geworden van de 'control'-gebreken binnen de eigen RvC.

Ondanks deze beperkingen kunnen de resultaten indicatief worden verondersteld voor de woningcorporatiesector, gezien de relatief hoge mate van homogeniteit binnen die sector. Aanvullend onderzoek is echter wenselijk. Het uitgevoerde onderzoek bestrijkt een zeer uitgebreid onderzoeksveld, binnen een beperkte steekproef. Hierdoor kan bias optreden, onder meer door de beperking tot slechts 1 interview per corporatie en tot alleen RvC-leden. Door middel van grootschaliger kwantitatief onderzoek kunnen de bevindingen statistisch representatief worden getoetst.

### **Kernboodschap**

Concluderend kan worden gesteld: Maak als RvC gebruik van het voorgestelde raamwerk, als onderdeel van de reguliere planning- & controlcyclus. Bespreek het raamwerk en de uitkomsten van de eigen discussie binnen de voltallige RvC met de RvB, de (concern)controllers en IA en stel gezamenlijk een 'in control' plan vast. Een welbegrepen in control plan binnen de RvC leidt tot een meer effectieve sturing en beheersing van de organisatie.

#### **Literatuur**

- ~ Bhagat, S.C., M. Hirt en C. Kehoe (2013). *Improving board governance*. McKinsey Global Survey results, p. 1-5.
- ~ COSO en PwC (2004; 2013). *Internal Control – Integrated Framework*.

- ~ Davis, P. (2005). *Beyond Governance* (Boekbespreking M. Fahy et al., 2005). *Corporate Responsibility Management*, 1, May, 38.
- ~ European Central Bank: Annual Report 2004, p. 219.
- ~ Feizizadeh, A. (2012). Corporate governance: Frameworks. *Indian Journal of Science and Technology*, 5 (9), p. 3353-3361.
- ~ Frijns, J. (2008). De Nederlandse corporate governance code: Beginselen van deugdelijk ondernemingsbestuur en best practice bepalingen (p. 1-60) (Monitoring Commissie Corporate Governance Code).
- ~ Garratt, B. (2007). Directors and their homework: developing strategic thought. *Int. J. Business Governance and Ethics*, 3 (2), p. 150-162.
- ~ Lawal, B. (2012). Board Dynamics and Corporate Performance: Review of Literature, and Empirical Challenges. *International Journal of Economics and Finance*, 4 (1), 22-35.
- ~ Leblanc, R. (2007). Corporate governance and board effectiveness 2.0. *International Journal of Economics and Finance*, 3 (2), p. 106-112.
- ~ Lückerath-Rovers, M. (2014). *Bouwstenen voor High Performing Boards*, p. 1-48.
- ~ OECD (2005). Glossary of Statistical Terms – Corporate governance Definition.
- ~ Ramakrishnan, V. (2012). High performing boards: going beyond compliance. *Journal of Business Strategy*, 33 (2), p. 38-48.
- ~ Van der Stede, W. (2009). Enterprise Governance. *Financial Management*, February, p. 38-40.

**Ir. Rutger J.W. Klei RC is bestuursadviseur.**