

## De crux van actieve guidance

Door: Patrick Simonis

*De directie kritisch volgen en scherp bevragen over de strategie, de resultaten en de risico's, is een opstelling die we onbewust direct associëren met een goede commissaris. Maar minstens zo belangrijk in onze ogen, is de functie van klankbord voor de directie.*

### Guidance als dialoog

Deze guidance-rol komt vooral tot uiting in de doorlopende 'strategische dialoog' tussen directie en commissarissen. Zonder op de stoel van de directie plaats te nemen, kan het zijn dat een overambitieuze of onervaren directie tegengas geboden moet worden. Of dat een overdreven voorzichtige directie aangemoedigd, geprikkeld en uitgedaagd moet worden om de lat hoger te leggen. Vanuit een brede en rijke ervaring kan een RvC de directie dan wijzen op bepaalde risico's of mogelijkheden. De communicatiestijl is hierbij van groot belang: 'suggereren in plaats van dicteren' en 'meedenken in plaats van kritisch bevragen'.

Individuele commissarissen kunnen ook prima buiten de meer formele setting van de RvC-vergadering geraadpleegd worden. Belangrijk is wel dat zo'n commissaris zijn collega-commissarissen in de volgende vergadering informeert over zijn contacten met de directie en de eventuele adviezen die hij gegeven heeft.

### Continue raadgeving

De guidance-rol is vaak situationeel, maar de volgende thema's zouden volgens ons hun weg moeten vinden naar de doorlopende strategische dialoog tussen directie en commissarissen:

- De helderheid, logica en consistentie van het businessmodel van de onderneming;
- De balans in het portfolio van activiteiten, markten en klanten;
- De effectiviteit van het besturingsmodel en de rol van de directie in dit model;
- De kwaliteit en continuïteit van het management.

Indien deze thema's onderdeel zijn van deze doorlopende dialoog, kan de RvC zijn guidance-rol doorlopend naar behoren uitvoeren.