

6 | Achttien adviezen voor commissarissen

Jaap ten Wolde en Hans Strikwerda

1. Inleiding

In het kader van ons boek, getiteld “*Verplichte literatuur voor bestuurders en commissarissen*”, hebben wij, een wetenschapper en praktijkman, twintig ervaren bestuurders en commissarissen vertrouwelijk geïnterviewd. In deze interviews stond centraal wat zij zelf hebben geleerd en wat zij andere bestuurders en commissarissen aan adviezen willen meegeven. Deze adviezen hebben wij geanalyseerd, gebundeld en uitgewerkt. Op verzoek van de redactie van dit jaarboek geven wij hieronder een bloemlezing van negentien belangrijke en geactualiseerde adviezen voor commissarissen.

2. De achttien adviezen

1. Wees u bewust van uw rol.

Wees u bewust van wat uw maatschappelijke rol en verantwoordelijkheid is als toezichthouder. U zit daar niet voor uzelf, niet voor uw vriendje de bestuurder. Formeel zit u er voor het belang van de vennootschap, maar uiteindelijk wordt u beoordeeld door de samenleving. Wees u ook bewust van het feit dat u in uw adviserende rol een bijdrage kunt leveren aan de waardecreatie en de waarde van de onderneming. In uw maatschappelijke rol staat u ervoor dat het bestuur verantwoording aflegt aan diegenen die daarop een legitiem recht hebben, respectievelijk waar dit in het belang is van de vennootschap. In een democratische samenleving is het afleggen van verantwoording een centraal beginsel. Uw maatschappelijke rol is ook om waar nodig het bestuur te dwingen zorgvuldig te handelen, ondernemend te zijn, de nek uit te steken om daarmee het hardnekkige fenomeen van *satisficing behaviour* te corrigeren, of uiteraard *immoderate behaviour*. U zit daar als toezichthouder om ervoor te zorgen dat de waardecreatie door de onderneming, respectievelijk de waarde van de onderneming op langere termijn wordt gemaximaliseerd.

2. Vergader stelselmatig gedeeltelijk zonder aanwezigheid van de bestuurder.

Als het zelden voorkomt dat de rvc vergadert in afwezigheid van de bestuurder, dan wordt het pijnlijk om, als daar aanleiding toe is of zou moeten zijn, de bestuurder te verzoeken zich terug te trekken. Behalve voor het geven van een toelichting, het geven van details die bij de leden niet bekend zijn, is er echter geen reden voor de aanwezigheid van de bestuurder. De bestuurder heeft geen stem in de rvc:

‘meepraten’ heeft derhalve geen functie. Zijn ongevraagde mening kan de loop van de discussie zelfs verstoren. Wij adviseren om standaard elke vergadering te starten zonder aanwezigheid van de bestuurder. Behoeften aan aanvullende informatie worden verzameld. Er kan vrij worden gesproken over mogelijke stokpaardjes van de bestuurder, et cetera. In de tweede helft kan de bestuurder op een aantal punten een toelichting geven. In de rondvraag kan de bestuurder volop meepraten. De functie van de RvC is om ervoor te zorgen dat de bestuurder goede beslissingen neemt; een RvC heeft op deze wijze een toegevoegde waarde voor de onderneming.

De New York Stock Exchange Commission on Corporate Governance (NYSE CCG) meent dat het noodzakelijk is dat er sprake is van een constructieve wrijving tussen de (in ons geval) RvB en de RvC. Constructieve spanning wil zeggen dat de nadruk niet ligt op de vraag of de RvB ondeugende dingen doet, maar of de RvB de prestaties van de onderneming, de borging van de onderneming als *going concern* wel maximaliseert. Gezien de psychologische processen die zich afspelen in een vergadering van RvB en RvC is het een conditio sine qua non dat de RvC regelmatig en voldoende vergadert buiten aanwezigheid van leden van de RvB. Dit gescheiden vergaderen moet niet als argwaan worden geïnterpreteerd of als gebrek aan vertrouwen, maar als uiting van professioneel toezicht uitoefenen in het belang van de vennootschap.

Een RvB heeft recht op een scherpe RvC. Gezien de aard van *board dynamics* is afzonderlijk vergaderen noodzakelijk om die scherpte te ontwikkelen. Wij hebben een aantal CEO’s gesproken die met deze wijze van vergaderen ervaring hebben. Zij lieten zich daarover zeer positief uit. Een kanttekening werd gemaakt: de RvC moet oog hebben voor de vergaderhygiëne. Als de CEO om 14.30 uur wordt verwacht in de vergadering, is het niet chic om hem lang te laten wachten.

3. Pas op voor bestuurders die de toegang tot informatie willen controleren.

Er zijn bestuurders die ‘niet enthousiast reageren’ op verzoeken van de RvC om rechtstreeks contact te hebben met lagere managementlagen of met staffunctionarissen. Er zijn bestuurders die moeite hebben met acties die voor hen niet te beheersen informatie opleveren, zoals een enquête over professionaliteit en communicatie onder de medewerkers. Zelfs bij de wens van de bestuurder om bij eventuele rechtstreekse contacten van de RvC met de organisatie, altijd geïnformeerd te worden, kan een vraagteken geplaatst worden. Wat is het nut daarvan? Zeker als algemeen bekend is dat de RvC dat met enige regelmaat doet, behoeft de komst van een RvC-vraag of RvC-contact niet aangekondigd te worden. Sterke bestuurders staan open en werken mee. Hoed je voor de afschermers. Contact tussen de RvC en de laag onder de RvB is ook nodig opdat de RvC het opvolgingspotentieel in de onderneming kan beoordelen. De RvC moet zelf bepalen welke informatie, uit welke bronnen, met welke validatie, in welk format hij nodig heeft voor de uitoefening van zijn taak. Een bestuurder die door de RvC gevraagde informatie weigert, geheel of gedeeltelijk, of informatie verdraait, moet door de RvC worden ontslagen (zie ook arrest Hoge Raad inzake OGEM).

4. Onderschat niet de rol van kennis

Een kenmerk van een goede bestuurder is dat deze beschikt over een brede en nieuwe kennis. Kennis die zich niet laat vangen in één model. Falende integriteit kan het gevolg zijn van gebrek aan kennis. De ethiek van de Griekse filosofen was niet alleen gebaseerd op waarden, maar evenzeer op vakkennis, Socrates' ethisch intellectualisme. Immers de bestuurder en toezichthouder moeten oog hebben voor onbedoelde neveneffecten van doelen en acties die tot die doelen moeten leiden. Een toezichthouder moet niet alleen kennis hebben van de onderneming en de sector waarin de onderneming opereert, van technologische ontwikkelingen, demografische ontwikkelingen, de toezichthouder moet ook het vakgebied corporate governance in de vingers hebben en vooral ook het vakgebied ondernemingsbestuur en de nieuwe ontwikkelingen daarin. Weten, kennis, zo schreef Immanuel Kant, is een morele verplichting, los ervan dat goede kennis het leven ook eenvoudiger maakt, ook voor toezichthouders.

5. De toezichthouder en de rechter kijken mee.

De toezichthouder dient zich te realiseren dat wanneer het fout loopt en er een enquête door de Ondernemingskamer (OK) kan worden ingesteld, daarbij ook het functioneren van de RvC/RvT en de RvB aan de orde komt. Zie daarover bijvoorbeeld de uitspraak in de zaak Meavita. De door de OK aan te wijzen onderzoekers gaan daarbij veelal diepgaand te werk, bijvoorbeeld kan ook worden gekeken naar de kwaliteit van de zelfevaluatie van de RvC, de informatievoorziening, of de RvC actief betrokken is bij voor de rechtspersoon cruciale besluiten, of er met profielen wordt gewerkt, en dergelijke. De OK neemt zulke details mede in overweging bij het beantwoorden van de vraag of er sprake is van wanbeleid en wie daaraan schuldig is, en dat heeft ook betrekking op de leden van de RvC/RvT. In die zin zijn allerlei regels voor goed toezicht houden niet vrijblijvend, maar hebben ze het karakter van dwingend recht.

6. Wees een psycholoog in de boardroom.

Voor goed toezicht is het nodig dat toezichthouders geverseerd zijn in wat wordt genoemd *administrative behaviour*. Dit geldt zowel voor het proces van toezicht houden zelf, als voor de taak van de RvC: beoordeeld moet worden of het bestuur overeenkomstig artikel 9 Boek 2 BW zorgvuldig is in de besluitvorming. Daarbij moet erop gelet worden dat noch de RvB, noch de RvC karakteristieken van een team heeft. Dit is om *group think* te voorkomen, *blind trust*, psychologische mechanismen die de continuïteit van de onderneming in het geding kunnen brengen.

In bestuur en toezicht moet er sprake zijn van diversiteit aan invalshoeken, normen, inzichten, et cetera. Wanneer personen, bestuurders, toezichthouders zakelijke onderwerpen bespreken, ook wanneer het niet direct hun persoonlijke belangen raakt, dan zal er toch altijd bij betrokkenen sprake zijn van een emotionele respons, niet alleen opgeroepen door wat de ander zegt, maar ook door de wijze waarop, de timing, de lichaamstaal, en dergelijke. Professioneel gedrag is dat betrokkenen zich

bewust zijn van die emoties en dat niet wordt toegelaten dat die invloed uitoefenen op de inhoud van het zakelijke; op de taak die te vervullen is. Soms gaat dit fout en ontstaan er emoties die het oordeelsvermogen beïnvloeden of zelfs overvleugelen, of tot discussies leiden waarbij het niet meer om de inhoud gaat maar om persoonlijke verhoudingen.

Het kan ook voorkomen dat persoon A een opmerking maakt die ogenschijnlijk bedoeld is om een constructieve bijdrage te leveren aan de discussie, het noemen van een marktaandeel, maar die in werkelijkheid bedoeld is om persoon B van de discussie uit te sluiten. Een streven tot het uitsluiten van anderen in de discussie is duidelijker wanneer iemand zich beroept op zijn deskundigheid of ervaring en daarmee niet openstaat voor discussie. Het emotioneel treffen van de ander of de ander uitsluiten kan tot gevolg hebben dat een discussie inboet aan rijkheid, aan verscheidenheid van invalshoeken, wat bijvoorbeeld de (risico)beoordeling van majeure beslissingen negatief kan beïnvloeden.

Er wordt ook wel gesteld dat voor goede besluitvorming tegenspraak georganiseerd moet worden. De Britse premier Tony Blair deed dit met de benoeming van Robin Cook en Claire Short ten tijde van de Irakoorlog. Maar toen het erop aankwam werden ze in de vergadering geïsoleerd en werd hun bijdrage gemarginaliseerd en Blairs kabinet werd collectief blind. De voorzitter heeft tot taak deze dimensie van de vergadering te bewaken en zo nodig te interveniëren. De voorzitter kan ook een coach inhuren die een rondje maakt langs de leden van de raad, maar dat is in essentie abdicatie van verantwoordelijkheid en een brevet van onvermogen.

7. Zorg voor een goede en inzichtelijke besluitvorming.

In het vakgebied van ondernemingsbestuur is zeer veel gepubliceerd over besluitvorming, stijlen van besluitvorming, technieken voor besluitvorming, de organisatie van besluitvorming en hoe goede besluitvorming te organiseren. In vergelijking met die literatuur zijn de opvattingen in Nederland over wat goede besluitvorming zou bevorderen ietwat naïef: tegenspraak organiseren, transparantie betrachten en aandacht besteden aan cultuur. In hun klassieker *Judgment in Managerial Decision Making* beschrijven Bazerman en Moore een aantal technieken om besluitvorming te verbeteren: een heldere missie, een heldere waardenhiërarchie, gebruik van modelvorming (software) voor complexe besluiten, kwaliteit van de informatie, het gebruik van *abductief denken*, vergelijken met andere cases, van perspectief wisselen, in het bijzonder als een buitenstaander naar het probleem kijkt, als bestuurder bewust je vooroordelen opsporen, goede experts raadplegen, een juiste stijl van besluitvorming (afhankelijk van de aard van het probleem), een goede structurering en een goed proces van besluitvorming, ook in termen van hoe, wie er wanneer wel of niet bij te betrekken, het kunnen lezen van de agenda van anderen en de vragen stellen: wat leer ik, wat leert de organisatie van het besluitvormingsproces? Die laatste vraag moet continu worden gesteld, continu leren is principieel van een hogere orde dan zo nu en dan een besluitvormingsproces evalueren. Hierbij geldt dat beter een verkeerd besluit genomen kan worden dan geen besluit (*error of*

omission). Het laatste veroorzaakt verlamming in de organisatie. Een genomen besluit moet, dit is het meest belangrijke, actief, met passie, tot een succes gemanaged worden. Ofwel, een verkeerd besluit kun je bijsturen naar een goed besluit. Vandaar dat een goed geformuleerde missie en idem waardenhiërarchie zo belangrijk zijn.

8. Streef naar diversiteit.

Diversiteit in leeftijd, culturele achtergrond, gender en kennis en ervaring bij het toezicht – en bij het bestuur – geeft een diversiteit aan invalshoeken, normen en kennisgebieden. Dat is goed, ook voor vernieuwing en bewustwording. Diversiteit verrijkt het inzicht van toezichthouders en bestuurders. Deze verrijking geldt bijna voor elk onderwerp. Of het nu over een recensie van een boek gaat, of over een integriteitsdilemma bij de keuze tussen tijdrovende zorgvuldigheid versus snelle transparantie, of over de vraag hoe groot de winst mag zijn dankzij onwetendheid van de consument (woekerpolissen). De keuze voor diversiteit wordt tegengewerkt door de voorkeur van de bestaande bemanning voor het bekende of de voorkeur voor een bekende persoon. “Een goede vriend van mij is een uitstekende kandidaat, heeft een geweldig cv, iemand waar je ook een borrel mee kunt drinken en mee kunt lachen.” Geen avonturen en geen risico’s, dus: “Wij weten wat we aan X hebben, over die mevrouw Y is niet zoveel bekend.” Het zal duidelijk zijn: wij pleiten voor diversiteit!

9. Neem geen politicus als toezichthouder.

Louis Deterink, curator bij een groot aantal faillissementen, toont zich in het *FD* van 11 december 2015 geen voorstander van de benoeming van oud-politici als toezichthouders: “Als je dan vraagt waarom een politicus in een RvC is benoemd, dan krijg je te horen dat die zo’n goed netwerk heeft. Maar wat is dat voor reden? Een RvC is er om toezicht te houden en de directie te adviseren. Niet om te netwerken. Als je dat als bedrijf wilt doen, huur dan een marketeer in, of huur een oud-politicus in als lobbyist. Ik wil politici niet afbranden voor het bedrijfsleven, maar tot nu toe hebben we er in Nederland geen goede ervaringen mee gehad.” Politici en oud-politici hebben geen goede reputatie als toezichthouder.

Tal van voorbeelden zijn bekend waarin politici hebben bewezen geen goede toezichthouder te zijn. Wat de oorzaken daarvan zijn, is onduidelijk. Tijdens hun lidmaatschap van de Tweede Kamer zijn ze toch geoefend in het toezicht houden op ministers en hun beleid, zo zou gedacht kunnen worden. Nu is uit de politicologie bekend dat politici een scherp oog hebben voor hun persoonlijke belangen. Kamervragen over het beleid en de uitvoering ervan worden in de eerste plaats gesteld om reden van publiciteit en persoonlijke reputatie, en pas in tweede aanleg vanuit de taak toezicht te houden op de minister. Een andere factor is dat de overheid niet langer een goede leerschool is voor bestuur, management en organisatie. Zowel de rijksoverheid als gemeenten raken achterop bij de frontlinie van het bedrijfsleven (waarbij opgemerkt moet worden dat de Nederlandse overheid internationaal gezien tot de betere behoort). Een andere verklaring zou

kunnen zijn dat in Nederland politici konden bogen op een hoge kwaliteit van het ambtelijk apparaat (die wel aan kwaliteit heeft ingeboet als gevolg van het beloningsbeleid), waar in het kleinere bedrijfsleven, en zeker in de non-profitinstellingen, stafafdelingen niet de kwaliteit hebben zoals we die bij grote bedrijven aantreffen (in het bijzonder de financiële functie, zie bijvoorbeeld het arrest van de OK inzake Meavita). Dan wordt toezicht inhoudelijker en kan niet worden volstaan met het vertrouwen op een paar goede bestuurders. Een goede politicus heeft als kenmerk een hoge intelligentie om emoties in een bevolking te lezen. In het bedrijfsleven speelt dat slechts wanneer ngo's als Greenpeace zich met een bedrijf bemoeien. In het bedrijfsleven zijn andere typen intelligentie van meer belang, zoals holistisch kunnen zien en denken, waar politici meer werken met concrete issues. Verder, een onderneming, maar ook een non-profitinstelling werkt toch wezenlijk anders dan een departement. Als het verstandig is om iemand bij de hand te hebben die ingangen heeft in Den Haag of die business kan binnenbrengen, schakel zo'n persoon dan in op basis van een adviesrelatie of adviescontract.

10. Verlaat het coöptatiemodel.

Soort zoekt soort bij de bemanning van RvC's. En selectie vindt vaak plaats uit een relatief kleine groep. De meeste door ons geïnterviewde mensen bevestigen dit. En dat leidt in het toezicht tot slechte resultaten. Wij doen de suggestie om de voordracht te laten begeleiden door een benoemingscommissie, bestaande uit personen uit de kringen van stakeholders: aandeelhouders – een grootaandeelhouder, VEB – een OR-lid, een stakeholder van de buitencategorie – consumenten, patiënten – en de voorzitter van de RvC. De leden van de RvC worden bij vennootschappen benoemd door de AvA (Boek 2 BW: 142). Dit zou moeten impliceren dat een benoemingscommissie wordt samengesteld uit aandeelhouders. Meer specifiek zou moeten worden overwogen om te verbieden dat leden van de RvB zich bemoeien met het selecteren van commissarissen, ook als dat in de vorm is van het inhuren van zoekbureaus.

In een aantal situaties mag de OR een voordracht doen, maar een door een OR voorgedragen commissaris heeft eenmaal benoemd geen andere taken, rechten, verplichtingen dan de andere leden en heeft zich gelijkkelijk te richten naar het belang van de vennootschap; hij mag zich niet beperken tot het belang van de werknemers. Meer gecompliceerd ligt de benoeming van RvT's van stichtingen, deze RvT's zijn nog niet bij wet geregeld, in ieder geval niet in Boek 2 BW en er is geen algemene vergadering. Een RvT dient zich in de eerste plaats te richten naar het belang van de gemeenschap waarvoor de stichting werkt – bijvoorbeeld onderwijs in een gemeente – en pas daarna naar het belang van de stichting als rechtspersoon. In dit geval ligt het dus voor de hand een benoemingscommissie samen te stellen uit vertegenwoordigers van die gemeenschap.

11. Laat het OM een rol spelen.

Een systeem voor corporate governance heeft ook als functie in de samenleving dat er vertrouwen is in de ondernemingswijze voortbrenging van goederen en

diensten, waarbij bestuurders werken met kapitaal van anderen, of in het geval van non-profitinstellingen, werken met kapitaal en bevoegdheden die niet hun privé-eigendom zijn – het gaat hier om een maatschappelijke groepering en door die groepering verleende bevoegdheden.

Er zal altijd wel iets fout gaan. Waar het om gaat is dat er dan duidelijk en tijdig ingegrepen wordt. Wat nu als een RvT zit te slapen terwijl bij de instelling betrokkenen zien dat het bestuur fouten maakt die om correctie vragen? Een stichting heeft echter geen vergadering van aandeelhouders. In deze situatie voorziet Boek 2 BW er in de vorm van artikel 297 in, dat “bij ernstige twijfel of de wet of de statuten te goeder trouw worden nageleefd, dan wel het bestuur naar behoren wordt gevoerd” het OM bevoegd is het bestuur om inlichtingen te verzoeken, zo nodig met een bevel daartoe van de voorzieningenrechter. In de praktijk wordt van dit artikel helaas geen gebruik gemaakt omdat het OM andere prioriteiten stelt.

Gelukkig is er ook artikel 298 lid 1 Boek 2 BW dat stelt: “Een bestuurder die: a. iets doet of nalaat in strijd met de bepalingen van de wet of van de statuten, dan wel zich schuldig maakt aan wanbeheer, of b. niet of niet behoorlijk voldoet aan een door de voorzieningenrechter van de rechtbank, ingevolge artikel 297, gegeven bevel, kan door de rechtbank worden ontslagen. Dit kan geschieden op verzoek van het openbaar ministerie of iedere belanghebbende.” Let wel, iedere belanghebbende. Laat in voorkomende gevallen daarvan gebruik worden gemaakt.

12. Vergroot het financiële risico voor commissarissen.

Verzekeringen voor bestuurdersaansprakelijkheid kennen geen uitsluitingen, noch beperkingen. Meestal geldt bij aansprakelijkheid de grens van ‘opzet of grove nalatigheid’, maar niet bij bestuurdersaansprakelijkheid. Navraag bij de verzekeringsmaatschappijen leert dat geen van de maatschappijen een grens of uitsluiting heeft ingebouwd. De maatschappijen onderkennen een stijgende tendens in de schade-uitkeringen. Vooralsnog kiezen ze voor premieverhogingen om een juiste balans te houden. Dat betekent dat de organisaties waar de commissarissen opereren, binnen redelijke grenzen van zorgvuldigheid, moeten betalen voor de uitkeringen die een gevolg zijn van opzet en grove schuld. Suggesties aan verzekeringsmaatschappijen: breidt de voorwaarden uit met een grens en sluit brokkenmakers uit van een vervolgzekeringsmaatschappij. Een suggestie aan aanvragers van een verzekeraar: informeer naar de omvang van de premiekorting als ‘opzet of grove nalatigheid’ wordt uitgesloten.

13. Zoek een executivesearchbureau dat zich specialiseert in het leveren van kritische toezichthouders.

De bekende topexecutivesearchbureaus maken wellicht te veel onderdeel uit van de apenrotsgemeenschap. Het aanleveren van een ‘moraalridder’ gaat ten koste van toekomstige omzet. Een jaar of tien geleden was er in de VS een discussie of executivesearchbureaus, gezien hun perverse rol, evenals die van remuneratiead-

viesbureaus, niet bij wet verboden zouden moeten worden. Waarom geen niche-bureau dat zich specialiseert in het leveren van *kritische* mensen? Mensen met een bijzondere ervaring, zoals een faillissement of een doorstart. Het punt is dat executivesearchbureaus betaald worden per gerealiseerde plaatsing.

De praktijk is vaak dat de opdrachtgever, de RvC, uiteraard wel een profielschets heeft voor nieuwe leden, maar het executivesearchbureau stelt de profielschets op waarmee gezocht wordt. Dat is onjuist, er is immers geen waarborging dat het executivesearchbureau, met het oog op een plaatsing, zich in het opstellen van het profiel niet mede laat leiden door bij hem in het bestand staande kandidaten. Evenmin is er borging dat potentiële kandidaten door het bureau niet te veel gecoacht worden naar het geformuleerde profiel. De RvC kan in zulke zaken beter de eer aan zichzelf houden. De RvC moet in dezen zelf de beste uit twee kwaden zoeken, met aan de ene kant het risico te veel volgens het principe van *Hans sucht Hänsel* te werken en aan de andere kant een net niet goede kandidaat van een executivesearchbureau te accepteren. Wellicht dat het een oplossing is om zelf een profiel op te stellen, of om dat profiel door een ander bureau op te laten stellen dan het bureau dat de opdracht krijgt om de kandidaten te zoeken.

14. Maak gebruik van mensen die fouten hebben gemaakt en daarvan geleerd hebben.

Mensen maken fouten. Ook goede bestuurders maken fouten. Een succesvolle bestuurder die zich te veel concentreert op zijn succesformule kan uiteindelijk zijn onderneming de afgrond indrijven; als gevolg van veranderingen in de markt bestaan er geen succesformules meer die het eeuwige leven hebben. Een bestuurder met een faillissement op zijn naam wordt in Nederland gediskwalificeerd. Zo worden ook personen die in de financiële sector een harde les geleerd hebben door DNB gediskwalificeerd. Dit waarschijnlijk vanwege de politieke invloed. Den Haag zou piepen als er een bestuurder met een 'leerervaring' door de test van DNB kon komen. Als een fout in positieve zin mee zou mogen tellen, dan moet uiteraard onderscheid worden gemaakt tussen fouten die bij de aard van de venture horen (ondernemen is nu eenmaal het nemen van risico's) en fouten die duiden op verwijtbaar gedrag, zoals frauduleus handelen, omkoping, et cetera.

15. Rolopvatting en rolverdeling: benoem een waarnemer.

De vraag of de RvC de rollen die hem maatschappelijk, economisch, psychologisch en bij wet worden toegedicht realiseert, is behandeld in het eerste advies. Daar ging het over de vragen of de RvC ertoe doet op het moment dat het moet en of de RvC niet de fout maakt het spel volgens de spelregels te spelen, in plaats van zich te concentreren op het belang van de onderneming. Maar er zijn ook rollen op een lager niveau te onderscheiden. Ons advies is: Benoem iemand uit de RvC of voeg iemand toe met een eigen, specifieke rol als onafhankelijk waarnemer. Laat deze persoon oog houden op de 'hoofdrol', maar laat hem daarnaast ook de dynamiek van de vergaderingen becommentariëren voor wat betreft het *vecht-of-vluchtsyndroom*, het *pijnvermijdingsmodel*, *framing* van de agenda van de RvB, van issues,

van de besluitvorming, het uitsluiten in de vergadering van specifieke, kritische personen door debattechnieken, en dergelijke.

16. Stel de opleidingseis.

Het invullen van een commissariaat is een vak, een beroep, met een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Een beroep waarvoor je een opleiding moet hebben genoten. Als het ooit een erebaan was die geen hoge eisen stelde aan de betrokkenen, dan is die tijd voorbij. Een mooi cv is zonder waarde als entree voor een commissariaat, als daar geen deugdelijke opleiding voor toezichthouder op vermeld staat. De nieuwste governance codes stellen in toenemende mate de eis van opleiding en permanente educatie.

17. Stel de eis van evaluatie.

Er kunnen vier niveaus van evaluatie worden onderscheiden:

1. evaluatie tegen formele regels;
2. evaluatie van de (groeps)processen in de RvC en van de menselijke en psychologische processen tussen RvC en de RvB (plus stakeholders);
3. evaluatie van de inhoudelijke bijdrage van de RvC aan de onderneming op het vlak van prestaties en de (strategische) ontwikkeling; en
4. evaluatie van de maatschappelijke, institutionele rol van de RvC en de professionaliteit van de RvC.

De evaluatie van de formele regels kan worden gedelegeerd aan, c.q. voorbereid door de secretaris. De evaluatie van het groepsproces zal in de praktijk meestal gecombineerd worden met het vierde niveau. Governance codes eisen in toenemende mate deze evaluatie, bij voorkeur onder leiding van een buitenstaander. Naar de inhoudelijke bijdrage van RvC's is weinig onderzoek gedaan. Wij hebben een poging gedaan. Aan de CEO's van honderdtwintig Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen hebben wij gevraagd de bijdrage van hun RvC op een tiental aspecten te waarderen. Ondanks het feit dat strikte vertrouwelijkheid was gegarandeerd, kwam er slechts van 10% een respons. Een punt van aandacht bij een evaluatie is ook hoe de verschillende leden van de RvC denken over de rollen en de functie van het systeem van corporate governance. De soms onbewuste opvattingen daarover willen nog weleens uiteenlopen en vervolgens ongemerkt van invloed zijn op de evaluatie. Welke leden hangen de Angelsaksische opvatting aan en welke de Rijnlandse? Hoe wordt de positie gezien van de RvB? Volgens het principal-agentmodel of volgens het rentmeestermodel? Zeer grote terughoudendheid bestaat er onder toezichthouders als het gaat om evaluatie. Bang om als zwak, als te oud, als te emotioneel te worden aangemerkt?

'Een rondje doen' met de vraag of er nog kritiek of suggesties zijn over het functioneren als team, volstaat echt niet meer. De angst voor evaluatie is zelfs zo groot dat het initiatief van 'gastcommissaris aan tafel' op geen enkele belangstelling mocht rekenen. Een commissaris met een leuk, fris cv kijkt daarbij een jaar notulen door, woont als een vlieg op de muur een – verkorte – vergadering bij en

komt dan in de kring zijn waarnemingen delen. Er was geen belangstelling voor. Oorzaak desgevraagd: te bedreigend. Als een externe begeleider als te heftig – ‘onnodig’ – wordt ervaren, weet dan dat er computerprogramma’s bestaan die het mogelijk maken om gestructureerd te evalueren zonder dat opmerkingen herleidbaar zijn tot personen. Enkele adviesbureaus, waaronder EBBEN Partners, bieden hiervoor een zelfevaluatietool aan.

18. Wees niet bang voor de kille maatregel.

Bepaalde ‘maatregelen’ komen niet direct sympathiek of warm over. Denk aan het stelselmatig vergaderen buiten aanwezigheid van de bestuurder, het aanstellen van een eigen secretaris die niet werkzaam is bij de organisaties en het organiseren van ontmoetingen met functionarissen van de organisatie buiten aanwezigheid van de bestuurder. “Waar is dat nodig voor: wij kennen elkaar, wij vertrouwen elkaar, wij kunnen toch alles tegen elkaar zeggen en wij hebben toch geen geheimen voor elkaar.” Die maatregelen zijn echter essentieel om vervelende situaties te vermijden, zoals huwelijkse voorwaarden bij een hartstochtelijk bruidspaar.

3. Tenslotte een hartenkreet: Hoed u voor amateurisme als het gaat om integriteit

Integriteitskwesaties staan dagelijks in de krant. En vaak kan je daar als lezer snel een oordeel over hebben: ‘Dat doe je toch niet’ of ‘Je kan ook overal wel druk over maken’. En in de eigen wereld wordt eenieder bij tijd en wijle ook geconfronteerd met het thema integriteit. Dat gevoegd bij het feit dat velen een simpel beeld hebben van het begrip integriteit – ‘Je doet niet wat je niet op de voorpagina van de krant wilt hebben’ tot ‘Hou je aan de bekende tien geboden’, maakt dat bijna alle bestuurders en toezichthouders zich bekwaam achten op dit vakgebied. En consultants die roepen dat het niet zo simpel is, zijn betweters die uit zijn op omzetvergroting. Hemeltemgende domheid soms. Dus zien wij een advertentie van de grootste vervoerder van Nederland ‘Directeur Integriteit en Compliance gevraagd’ – blijkt gevend dat men niet bekend is met het wezenlijke onderscheid tussen integriteit en compliance en dat die twee zaken, anders dan bij de CEO, niet in één hand verenigd moeten zijn; hoofd compliance of iemand van human resources als vertrouwenspersoon aanstellen – gaan wij niet uitleggen waarom dat uiterst dom is; vertrouwenspersonen een rol geven in de meldingsprocedure – daarmee het wantrouwen kweken dat vertrouwenspersonen er met jouw probleem vandoor kunnen gaan, of erger nog: een informatieve rol kunnen spelen bij een eventueel onderzoek. Tenslotte treuren wij over het feit dat vertrouwenspersonen, meldprocedures, hotlines en speak-upsystemen op één hoop gegooid worden alsmede over het feit dat integriteit vaak door de CEO wordt gedelegeerd.

Telkens weer komen zaken boven – denk aan zaken bij OM, Defensie, tientallen #MeToo-affaires bij grote organisaties, werkdruk bij accountantskantoren en advocatenkantoren – die je als bestuurder toch graag – eerder – had willen weten.

En in alle gevallen beschikten die organisaties over vertrouwenspersonen! Je zou je toch als toezichthouder eens kunnen afvragen hoe het komt dat jouw bestuurder meent dat het aangesteld hebben van een paar vertrouwenspersonen wel voldoende is. Of die uit het beperkte aantal binnenkomende meldingen afleidt dat de organisatie ‘blijkbaar’ geen integriteitsprobleem heeft. Vraag je af hoe dat komt, Maar vraag je vooral af waarom die bestuurder een goed speak-upstelsel buiten de deur houdt. Er zijn thans speak-upplatformen beschikbaar waarbij absolute vertrouwelijkheid gegarandeerd is, waarbij meer greep wordt gekregen op het #MeToo-probleem en waar loyale medewerkers ook over positieve zaken kunnen communiceren met de hoogste leiding.

Gedistilleerd advies

Op basis van onze ervaring en van tientallen interviews zijn in het boek *Verplichte literatuur voor bestuurders en commissarissen* vijftig adviezen opgenomen. Uit deze vijftig zijn bovenstaande negentien adviezen gedistilleerd. Een herhaalde distillatie leidt de volgende twee adviezen. Een ter vermindering van twee bekende potten- en potbrekers: Arrogantie – ik heb voldoende kennis, ik heb een grote ervaring, zo moeilijk kan het niet zijn – en aardig gevonden willen worden. Wat je daaraan kunt doen om jezelf te verbeteren weten wij niet. Maar wij weten wel hoe je deze eigenschappen bij een ander kan corrigeren: speak up! En de tweede: durf ook eens te twijfelen, langzaam te denken en iemand op te zoeken die je een spiegel voorhoudt: weet je het inderdaad wel, of zie je niet wat er nieuw is aan de situatie.