

1 Zelfevaluaties van raden van toezicht en raden van commissarissen

Paul Nobelen

1.1. Inleiding

Dit hoofdstuk is gebaseerd op ruim veertien jaar ervaring met de begeleiding van de (jaarlijkse) zelfevaluatie van raden van toezicht (RvT), raden van commissarissen (RvC) en raden van bestuur (RvB). Deze evaluaties hadden betrekking op allerlei sectoren van de Nederlandse economie variërend van beursfondsen tot familiebedrijven, *private equity*-ondernemingen, corporaties, overheidsdeelnemingen, stichtingen in de zorg en in het onderwijs. Steeds meer raden werden meerdere malen begeleid bij de zelfevaluatie.

In dit hoofdstuk reflecteer ik op een aantal ervaringen die zijn opgedaan bij dergelijke zelfevaluaties van het interne toezicht en probeer ik rode draden te destilleren. Overigens zij daarbij benadrukt dat er geen universele waarheden bestaan omtrent *corporate governance* en *board room dynamics*. *Corporate governance* is contextgebonden, dat wil zeggen is afhankelijk van de omstandigheden van het geval: er zijn geen wetten van Meden en Perzen inzake wat goed toezicht houden (en besturen) is. *Judgement*, horen, zien en ruiken zijn noodzakelijke competenties van toezichthouders (en bestuurders) om goed te kunnen functioneren. Het is mogelijk dat betrokkenen totaal anders over dezelfde zaken denken, zoals het door toezichthouders aan eigen waarneming doen, het hebben van directe contacten met (vooral externe) *stakeholders* van de organisatie alsmede het als toezichthouder dineren met de bestuurders (en hun partners). Het boeiende is dat geen situatie dezelfde is en dat *judgement* cruciaal blijft. Daarom staan veel *corporate governance*-schandalen en bestuurscrises behoorlijk op zichzelf en is de beoordeling ervan situationeel (de omstandigheden van het geval) bepaald.

Desalniettemin worden in dit hoofdstuk ‘hoog over’ een aantal veelvoorkomende observaties gedeeld, zonder uitputtend en beoordelend te kunnen en willen zijn.¹

¹ Dit hoofdstuk borduurt verder op een eerdere publicatie: P.W.M. Nobelen, ‘Aspecten van de positionering en evaluatie van Raden van Toezicht’, in: G.D. Minderman, R. Goodijk & S. van den Berg (red.), *Waar is de Raad van Toezicht?* Deel II, Den Haag: Boom Lemma uitgevers 2012.

1.2. Referentiekader van de zelfevaluatie

Ofschoon ook in de praktijk van zelfevaluaties ongetwijfeld sprake zal zijn van cognitieve *biases*, heb ik de sterke indruk dat het fenomeen zelfevaluatie steeds meer is geaccepteerd en wordt benut als instrument voor de verbetering van bestuur en toezicht in het belang van de desbetreffende organisatie en haar *stakeholders*. Ik ontmoet nauwelijks weerstand of politiek gedrag en dat is naar mijn mening niet omdat verschillende codes voor goed bestuur zelfevaluaties ‘opleggen’ (immers het principe is ‘pas toe of leg uit’). De perceptie is dat toezichthouders en bestuurders intrinsiek ervan zijn overtuigd dat zelfevaluatie zinvol is uit een oogpunt van bestuurlijke hygiëne. Wel komt het geregeld voor dat de raad zichzelf voor de eerste keer evalueert met begeleiding van een derde. Het is plezierig om vast te stellen dat dergelijke processen en de uitkomsten ervan uiterst serieus worden genomen en dat ik als facilitator altijd alle ruimte krijg om de juiste vragen te stellen en om te rapporteren hetgeen gerapporteerd dient te worden in het belang van de betrokken organisatie.

Meestal zijn er geen bijzondere redenen of aanleidingen voor een zelfevaluatie, anders dan dat de raad behoefte heeft aan een evaluatie vanuit het oogpunt van het streven naar voortdurende verbetering (de zojuist genoemde hygiënefactor). Soms vloeit een zelfevaluatie voort uit een incident, bestuurscrisis of is er een concrete aanleiding, bijvoorbeeld dat DNB/AFM een herbenoeming van een commissaris blokkeren en de raad zich afvraagt wat hij niet en de externe toezichthouders wél hebben geconstateerd. Ook zijn het disfunctioneren van de voorzitter van de raad (en/of leden) of spanningen tussen het interne toezicht en de bestuurders af en toe concrete aanleidingen om een zelfevaluatie te verrichten.

Van groot belang is dat een zelfevaluatie toekomstgericht is en wordt verricht in het belang van de vennootschap of stichting en haar belanghebbenden. Het gaat erom dat het interne toezicht als gevolg van de zelfevaluatie beter gaat functioneren, effectiever is in zijn interventies en het bestuur (nog) beter maakt. Een zelfevaluatie is hét moment voor toezichthouders, bestuurders, bestuurssecretarissen en eventueel andere belanghebbenden, om zaken aan de orde te stellen. Door het belang van de organisatie te expliciteren, de vertrouwelijkheid van de individuele interviews te garanderen en door op geaggregeerd niveau en anoniem te rapporteren, depersonaliseer je het traject en is de drempel laag genoeg om het eventuele lastige gesprek in geborgenheid te kunnen voeren.

De van toepassing zijnde codes voor goed bestuur plus vigerende inzichten inzake deugdelijk bestuur vormen het formele referentiekader van de zelfevaluatie.

1.3. Mogelijke hoofdthema's van de zelfevaluatie en observaties ter zake

In deze paragraaf wordt ingegaan op hoofdthema's die aan bod kunnen komen bij een zelfevaluatie. Ik maak daarbij grofmazig een onderscheid tussen enerzijds de basis (het administratief en juridisch op orde hebben van het huis) en anderzijds de

moeilijk grijpbare, weinig tastbare *board room dynamics* (gedrag, onderstromen, hoe gaan beleidsbepalers met de wet- en regelgeving en codes om?) en daaraan gerelateerde onderwerpen.

1.3.1 *Compliance*

Voor goed bestuur van organisaties is het zaak dat zij *compliant* zijn, dat wil zeggen dat zij voldoen aan wet- en regelgeving en codes alsmede aan wat we in de samenleving plegen te verstaan onder ‘deugdelijk bestuur’. De *corporate secretary* en/of *legal counsel* vormen binnen organisaties de spil in het zorg dragen voor en hoeden van *compliance*.

Circa tien jaar geleden was *compliance* een thema dat nogal eens werd gekozen als een soort *sanity check* tijdens zelfevaluaties. Indertijd waren veel organisaties nog zoekende waar het gaat om het op orde brengen en hebben van de basis. Er werd geworsteld met de vraag hoe en in welke mate kon worden voldaan aan (de intenties van) relevante wet- en regelgeving en *governance* codes. Het kwam nogal eens voor dat bijvoorbeeld reglementen voor bestuur, toezicht en commissies van de RvC/RvT ontbraken. Een heel enkele keer constateer ik dat vandaag de dag bijvoorbeeld nog steeds – in weerwil van de statuten of reglementen – een commissie geen reglement heeft of dat een raad geen vicevoorzitter heeft aangewezen. Ook is het recent eenmaal gebeurd dat de voorzitter van de RvB lid was van de Remuneratiecommissie van zijn RvC ...

Op het gebied van *compliance* is werkelijk een enorme vooruitgang geboekt. Als ik ter voorbereiding van een zelfevaluatie de relevante documenten bestudeer, valt op dat de meeste organisaties *op papier* het huis op orde hebben. Soms beschikken organisaties over een *governance* document waarin zij precies aangeven waar en waarom zij afwijken van de geldende codes.

Er is niet alleen een slag gemaakt in het op orde willen hebben van de administratieve en juridische basis, het valt bovendien op dat vele organisaties die formeel niet aan bepaalde codes behoeven te voldoen, deze vrijwillig adopteren en de *best practices* overnemen. Dit geldt bijvoorbeeld voor veel familiebedrijven en overheidsdeelnemingen die de principes van de Nederlandse corporate governance code volgen.

Tussen regels en gedrag

Het is echter niet voldoende dat het ‘huis op orde’ is. Wellicht nog belangrijker is hoe beleidsbepalers van organisaties omgaan met deze wet- en regelgeving en *governance* codes. Hun gedrag is misschien essentiëler dan dat een organisatie aan allerlei wetten en codes voldoet (*ticking the box*). Immers, als de mensen deugen is wet- en regelgeving overbodig en als de zeden ontbreken is wetgeving zinloos.²

² Vrij naar de socioloog Emile Durkheim.

De mens is immers altijd op zoek naar de gaten in de wet- en regelgeving en is geneigd te doen wat volgens deze regulering weliswaar niet is verboden, maar wel in strijd is met de geest van de desbetreffende regelgeving.³ Kortom, het *compliant* zijn van een organisatie is een noodzakelijke doch zeker geen voldoende voorwaarde voor deugdelijk bestuur. Een organisatie kan weliswaar voorbeeldig de relevante wet- en regelgeving en codes opvolgen, doch door gedrag van beleidsbepalers alsnog zwaar de bietenbrug opgaan. De grootste valkuil van goed toezicht is immers dat je altijd geconcentreerd dient te zijn en moet oordelen op basis van fragmenten. Ben je als toezicht in staat om van de vele foto's een film te maken en zie je (terecht) onderlinge verbanden? Of is het zicht op de werkelijkheid vertroebeld? Om kort te gaan: horen, zien, ruiken en *judgement* blijven des *Pudels Kern* voor adequaat toezicht.

1.3.2 *Ervaren sterktes en zwaktes van de RvC, ontwikkelpunten van de raad en zijn leden*

Inzake sterktes en zwaktes alsmede leerpunten van het interne toezicht, vallen een paar ervaringsfeiten op. Door betrokkenen geformuleerde sterke punten zijn frequent de betrokkenheid, pluriformiteit en de spreiding van deskundigheden van de raad.

Rolvastheid/-zuiverheid

In de meeste gevallen maakt het interne toezicht het bestuur beter, maar kan de toegevoegde waarde worden geoptimaliseerd. Rolvastheid en -zuiverheid zijn nogal eens een *issue*. Daar waar door het bestuur en belanghebbenden scherp en alert toezicht van de RvC/RvT worden verwacht, liggen de gevaren van oneindig doorvragen (het antwoord van de bestuurder kunnen wegen is belangrijker dan oneindig vragen blijven stellen), voortdurend aanvullende informatie opvragen en te veel in te gaan op (operationele) details op de loer. In paragraaf 3.9. wordt hierop teruggekomen.

Toezicht houden is iets anders dan het acteren als controleur en puur vanuit een eigen (gedateerd) referentiekader opereren. Vooral in dit laatste aspect schuilt het grote risico – al of niet bewust – op de stoel van de bestuurder te gaan zitten: voor goed toezicht gaat het om de vraag of een voor zijn taak berekende bestuurder in redelijkheid en billijkheid tot een bepaald besluit kan komen en niet om de vraag welk alternatief je als toezichthouder *zelf* zou kiezen en als dat een ander alternatief zou zijn dan dat van de bestuurder is de keuze van laatstgenoemde niet per se fout, zolang hij/zij in redelijkheid en billijkheid een integrale afweging van de belangen van alle belanghebbenden maakt en deze afweging adequaat kan beargumenteren. Zo gezien, gaat het bij het interne toezicht om een marginale toetsing van voorgenomen bestuursbesluiten.

³ Andrew Fastow, voormalig CFO van Enron, rept zelfs van een *loophole industry*: *Het Financieele Dagblad*, 7 november 2015.

Het rolvast en -zuiver blijven, speelt ook een rol inzake het zelfstandig – dat wil zeggen buiten het bestuur om – informatie bij belanghebbenden vergaren. Zie verder later in dit hoofdstuk.

Team

Veel raden kunnen een slag maken waar het gaat om het voldoende zijn van een team om effectief te zijn. Commissarissen en toezichthouders behoeven zeker niet elkaars vrienden te zijn (integendeel zelfs), maar het is wel essentieel dat in geval van crises – en die doen zich vroeg of laat en meestal onvoorzien altijd voor – de leden elkaar vertrouwen en op elkaar kunnen bouwen. Er is zo gezien vaak sprake van onvoldoende teamvorming indien interne toezichthouders elkaar slechts in formele *settings* treffen en er nimmer functionele *social events* plaatshebben teneinde elkaar beter te leren kennen (drijfveren, rode lijnen, allergieën, etc.). Indien er leden van de raad overzee werken en wonen is teamvorming meestal nog moeilijker te realiseren en bepalen de vliegschema's de te besteden tijd. Eenvoudige doch effectieve instrumenten om teamvorming te bevorderen zijn om na de formele raadsvergadering kort na-overleg te voeren (wat ging er goed, wat kan beter en waarom?) en om zogenoemde *deep dives* over een bepaald complex thema met een informeel diner af te sluiten.

Permanente educatie

Ter zake van veel voorkomende verbeterpunten valt ten slotte op dat permanente educatie een gevoelig onderwerp is. Niet alle interne toezichthouders staan open voor het volgen van vakopleidingen, cursussen e.d. ('Dat heb ik toch niet meer nodig'). Het bijwonen van *seminars* en het doen van zogenoemde *deep dives* is daarentegen geen enkel probleem. Sterker nog, uit zelfevaluatie blijkt dat er zelfs veel behoefte is aan verdieping in bepaalde thema's. Immers, agenda's van RvC/RvT's zijn vaak overvol, er is veelal tijdgebrek, laat staan dat er ruimte is om als het ware met de benen op tafel te reflecteren over complexe onderwerpen en dilemma's. Weinig organisaties hebben een scholingsmatrix van de RvC/RvT zodat collega's kunnen zien wie wat aan educatie doet, terwijl ook die behoefte nogal eens wordt geventileerd.

1.3.3 *Het functioneren van en de wijze van toezicht houden door de RvC*

Integrale afweging van alle belangen van alle stakeholders

Het overgrote deel van de raden van commissarissen en toezicht dat wordt gefaciliteerd bij hun zelfevaluatie maakt een voldoende integrale afweging van alle belangen van alle betrokkenen in het belang van de organisatie (het zogenoemde Rijnlandse *stakeholder*-model). Ik tref vrijwel nooit een Angelsaksische *shareholder*-benadering aan, ook niet bij door *private equity* gefinancierde ondernemingen.

Het valt op dat er in het algemeen wel veel nadruk ligt op het streven naar of behouden van een gezonde financiële huishouding inclusief risicomanagement. Veel raden zijn meer met een adequate bedrijfsvoering bezig dan met het primaire proces van de organisatie waarop ze toezicht houden. Dit geldt in het bijzonder

voor onderwijs- en zorginstellingen en voor woningcorporaties. Ter zake van de prioriteitstelling van raden wordt in het verlengde hiervan door bestuurders, maar ook door toezichthouders zelf, nogal eens gewezen op het te veel ondergeschikt zijn van het behandelen van inhoudelijke, lange termijn strategische onderwerpen. Kortom, de focus ligt nogal eens op de continuïteit van de organisatie op de korte termijn in plaats van op de langere termijn. Misschien dat daarom bestuurders nogal eens van mening zijn dat hun toezichthouders in deze ontwrichtende tijden de continuïteit van de organisatie onvoldoende doorgronden.

Zuivere oordeels- en besluitvorming

Zaken die in positieve zin opvallen zijn dat de oordeels- en besluitvorming van het interne toezicht *grosso modo* zijn gebaseerd op expertise en feiten en dat raden openstaan voor de mening van anderen binnen en buiten het bestuur (medezeggenschap, extern toezicht, *direct reports*, adviseurs, etc.). Het komt (nog) niet zo vaak voor dat het interne toezicht bewust de eigen oppositie en tegenspraak opzoekt (externe deskundigen, jokers). In dit licht verwijzen toezichthouders meestal naar de kwaliteit van hun eigen interne dialoog. Zelden spelen hiërarchie en/of macht of ongefundeerde meningen een grote rol in oordeels- en besluitvorming. Intuïtie, buikgevoel (horen, zien, ruiken!), wordt eveneens benut, vooral door ondernemers die toezichthouder zijn. Soms ergeren bestuurders zich aan commissarissen en toezichthouders die al te sterk (blijven) acteren op basis van eigen (gedateerde) ervaringen en referentiekaders ('N=1').

De meeste raden toetsen bij het bestuur hypothesen die aan een voorgenomen besluit ten grondslag liggen alsmede of er sprake is van een zorgvuldig proces om tot een bepaald voorgenomen besluit te komen (draagvlak, rol van de medezeggenschap, etc.). Ook de opvolging, *monitoring* en *follow up* van gemaakte afspraken en overeengekomen doelstellingen door het bestuur zijn normaal gesproken in orde. Vaak dienen notulen⁴ en besluitenlijsten hierbij als handvat.

Als er al in geval van grote, complexe dossiers aan scenarioanalyses (alternatieven, *what if?*) wordt gedaan, gebeurt dat veelal via het bestuur. Dat hoeft overigens geen probleem te zijn. Indien raden zelfstandig scenarioanalyses laten maken, bijvoorbeeld omdat ze zich niet geheel comfortabel voelen, kunnen de afbreukrisico's groot zijn en het aan voldoende eigen ervaring ontbreekt (bij niet frequent voorkomende vraagstukken zoals het overgaan op nieuwe ICT-systemen, het plegen van nieuwbouw, grote acquisities en fusies), dan hebben bestuurders daar in de regel moeite mee omdat zij het ervaren als een motie van wantrouwen, zeker indien het interne toezicht voor andere adviseurs kiest dan het bestuur zelf heeft gekozen. Wij zijn echter van mening dat interne toezichthouders een eigen verantwoordelijkheid hebben en een dergelijke keuze kunnen maken in de hoop

⁴ Wees er alert op dat in geval van juridische procedures rechters slechts kijken naar wat schriftelijk is vastgelegd. Neem daarom altijd de overwegingen van besluitvorming op in notulen i.v.m. de toets op een integrale afweging van alle belangen. Vermijd overigens woordelijke verslagen en depersonaliseer. Immers de raad als geheel keurt goed of af.

en veronderstelling dat er uiteindelijk het beste scenario uitrolt in het belang van de organisatie en haar *stakeholders*.

1.3.4 Samenstelling van de raad

De meeste raden zijn naar behoren ('evenwichtig') en complementair samengesteld. De pluriformiteit van raden neemt geleidelijk toe. Het komt niet zo veel meer voor dat leden niet blijk geven van het zelfstandig kunnen beoordelen van de hoofdlijnen van het beleid en in het verlengde hiervan, het zelfstandig kunnen beoordelen van de basisrisico's die bij die hoofdlijnen worden gelopen, zonder op die terreinen een expert te hoeven zijn.

Ervaring en gedrag

Opvallend is dat men bij de samenstelling van raden nog veel te veel kijkt naar ervaringen (wat heeft iemand gedaan?), waarbij vooral bestuurlijke ervaring *key* blijkt te zijn, in plaats van naar wat voor *soort* toezichthouder iemand is of zal zijn met het oog op een goede balans tussen commissarissen die acteren vanuit bijvoorbeeld *testing* (sterk toetsend, formeel, controle), *probing* (overwegen van alternatieven), *engaging* (dicht erop zitten, betrokken zijn) en *directing* (sturend, min of meer dwingend jegens het bestuur). Immers, dit is van essentieel belang vanwege de complementariteit, teamvorming en voor de effectiviteit van een raad. Vaak is er overigens voldoende balans tussen toezichthouders die meer acteren vanuit vertrouwen en zij die van origine sterker handelen vanuit 'controle'.

De meeste leden zijn voldoende kritisch, geïnteresseerd, consistent en hebben voldoende lef om moeilijke beslissingen te nemen. Dit laatste aspect speelt overigens frequent een rol bij overheidsdeelnemingen waar commissarissen het lastig vinden om zo nodig tegenwicht tegen de aandeelhouders te bieden ter zake van met name remuneratievragen en het desnoods te gaan staan voor hun bestuurders. Een dergelijk fenomeen doet dit zich ook voor indien toezichthouders niet de bestuurlijke moed hebben om zo nodig fors tegenspel te bieden tegen externe toezichthouders zoals DNB, AFM en inspecties. Nogal eens zijn toezichthouders dan met hun eigen reputatiemanagement bezig. Dit vaak tot grote ergernis van hun bestuurders.

Onafhankelijkheid in mind, business en appearance

In het verlengde hiervan nog een aantal observaties inzake de onafhankelijkheid van commissarissen en toezichthouders. Naar mijn mening is *independence in mind, business en in appearance* de belangrijkste eigenschap van toezichthouders (en bestuurders).⁵ Wil je adequaat toezicht kunnen houden moet je het niet belangrijk vinden eventueel onaardig te worden gevonden en zonder last en ruggenspraak en mandaat durven acteren. Toezichthouders die op voordracht van een belanghebbende zijn benoemd, vinden dit wel eens lastig. Zij handelen alsof zij

⁵ P. Nobelen & A. Eleveld, 'Cruciale Criteria', *Management Scope* 2014/6, p. 16-18.

namens een orgaan zijn benoemd en beschouwen dit als hun achterban. Welnu, de RvC/RvT is één orgaan en wordt bovendien geacht voortdurend een integrale afweging van belangen te maken in het belang van de continuïteit van de betrokken organisatie en geen deelbelangen te behartigen. Hij kan en mag dus nooit worden gestuurd door wie dan ook.

Deskundigheden in de raad

Qua deskundigheden die benodigd zijn in een RvC/RvT met het oog op het behalen van de strategische doelen, valt op dat de meeste raden zich niet adequaat geëquipeerd achten waar het gaat om het verkrijgen van inzicht in ICT en digitalisering. Zij vinden het lastig om te beoordelen of en in hoeverre digitalisering een *game changer/disruptor* voor het verdienmodel is en hoe digitalisering daarin moet worden geïncorporeerd. Ook spelen hieraan gerelateerde vraagstukken inzake *cybersecurity* en *privacy* in toenemende mate een rol.

Op het gebied van HRM zie ik iets wonderlijks: de meeste toezichthouders zijn van oordeel dat ze als (oud-)leidinggevendenden geen specifieke HR-expertise in een raad nodig hebben. Ze beschikken immers over ‘mensenkennis’. De relatief weinig degelijke HR-deskundigheid in raden is wellicht een verklaring voor de overwegend zwakke invulling van de werkgeversrol in RvT/RvC’s (waarover later meer) en voor het te weinig oog hebben voor de cultuur van een organisatie. Expertises zoals kennis van vastgoed, communicatie en juridische zaken zijn eerder een *nice to have* dan een *need to have* voor raden en relatief eenvoudig in te huren.

Ten slotte kan worden vastgesteld dat – evenals besturen – het aantal zetels van raden van commissarissen respectievelijk toezicht, minder wordt. Een RvC met vijf zetels is in de marktsector wellicht het meest voorkomende aantal. RvT’s zijn meestal groter, omdat er meer geledingen zijn met zogenoemd versterkt recht van voordracht (medezeggenschap, huurders, cliënten, etc.).

1.3.5 De samenstelling en het functioneren van commissies

Het komt in mijn praktijk zelden voor dat een raad geen commissies heeft. Als dat het geval is, is dat vanwege de praktische overweging dat de raad te weinig zetels heeft om commissies adequaat te bemensen en de raad de voorkeur geeft aan het steeds voeren van het plenaire debat. Bij zelfevaluaties blijken commissies de beoogde verdieping te geven en bijna steeds toegevoegde waarde te hebben. Bovendien bieden de commissies een platform voor *direct reports* van het bestuur om direct met toezichthouders te communiceren.

Audit Commissie

De Audit (en Risico) Commissie (AC) is vrijwel altijd de best functionerende commissie, maar zij heeft dan ook de meest nauw omschreven taakomschrijving. In een aantal gevallen bestaat er zorg dat de AC zelfs een soort DB of schaduwraad van de plenaire raad wordt of is geworden. Soms zijn bewust ook niet financieel

onderlegde toezichthouders lid van de AC. Dit is dan niet zozeer het geval omdat de desbetreffende toezichthouders willen participeren ‘omdat het daar gebeurt’ en via deze commissie een goede doorkijk kan worden verkregen in de organisatie, als wel dat het erg verfrissend blijkt te zijn aangezien dergelijke leden vanuit een heel ander perspectief zeer prikkelende vragen weten te stellen en doorkijkjes geven.

Remuneratie- en Benoemingscommissie

Commissies die te maken hebben met de invulling van de werkgeversrol (benoemingen/voordrachten, beoordelingen, beloning), functioneren in de regel het minst vlekkeloos (Remuneratie en Benoemingscommissies, ReNomCo). We verklaren dit uit het feit dat de meeste toezichthouders dit ‘gedoe’ vinden en zich onvoldoende weten gevoed door de organisatie op HRM-gebied respectievelijk denken als (ex-) bestuurder veel verstand te hebben van personeelsbeleid. Bestuurders beklagen zich er veel over dat ze niet zorgvuldig en frequent worden beoordeeld, dat daarover geen of een gebrekkige schriftelijke verslaglegging plaatsheeft, persoonlijke doelstellingen niet op tijd helder worden geformuleerd, ze onvoldoende en/of te laat worden betrokken bij het vaststellen van functieprofielen, bij de werving en selectie van bestuurders en toezichthouders en *last but not least* de behandeling van het remuneratiedossier te wensen overlaat (bepalen van doelstellingen voor en de weging ervan in het licht van variabele beloningsregimes; overgangsregimes richting WNT2, etc.). Opvallend vaak weten toezichthouders die niet direct bij het beoordelingsproces zijn betrokken zelf niet eens of het functioneren van bestuurders jaarlijks wordt geëvalueerd, krijgen ze er geen samenvatting van en hebben ze geen *input* geleverd (zelfs niet eens als ze voorzitter van een commissie van de raad zijn en intensief samenwerken met een specifieke bestuurder).

Bijzondere commissies

Ik kom specifieke commissies tegen in bepaalde sectoren die zijn gericht op de primaire processen van de desbetreffende instellingen (bijvoorbeeld kwaliteit en veiligheid van zorg, kwaliteit van onderwijs, *public affairs*/maatschappelijke verantwoordelijkheid). Dergelijke commissies zijn nogal eens zoekende naar de invulling van hun rol en worstelen, verrassend genoeg, frequent met de meetbaarheid van resultaten op hun beleidsterrein. Ten slotte zie ik *ad-hoc*-commissies die de RvC/RvT in geval van bijzondere, risicovolle omstandigheden en projecten de benodigde verdieping en indringendheid van het toezicht moeten bieden (strategie-, investerings- en vastgoedcommissies).

In de meeste gevallen is de advisering door de commissies aan de plenaire raad, die verantwoordelijk is en blijft, helder. Er is vrijwel nooit sprake van dat, gelet op deze collectieve verantwoordelijkheid, toezichthouders onvoldoende vertrouwen hebben in de collega’s die in commissies participeren waarin zij zelf niet zitten. Als dat al het geval is, betreft het de Nominatie/Benoemingscommissie, hetgeen met het bovenstaande kan hebben te maken.

Ofschoon het logistiek praktisch is, ben ik overigens tegenstander van het voeren van commissie-overleg direct voorafgaand aan de plenaire RvC/RvT-vergadering, hetgeen nogal eens voorkomt. Immers, dit impliceert dat er slechts mondeling aan de raad kan worden gerapporteerd en het advies van de commissie(s) aan het voltallige orgaan niet goed kan worden doordacht en zo nodig worden voorbesproken. Daarom ben ik pleitbezorger van het hebben van een tijdspanne tussen commissie- en plenaire vergaderingen.

Valkuilen van commissies zijn dat door de degelijke advisering aan de raad, er niet meer plenair wordt gedebatteerd over deze onderwerpen respectievelijk dat de discussies die zijn gevoerd in commissieverband nog eens dunnetjes worden herhaald door de voltallige raad. Beide zijn onwenselijk. Het lijkt mij een *best practice* dat commissies in hun schriftelijke rapportage aan de raad verslag doen van de besproken dilemma's en rapporteren over hun overwegingen om tot bepaalde advisering te komen. Eerst dan kun je plenair het debat desgewenst verdiepen en adequaat als raad je eigen verantwoordelijkheid nemen.

1.3.6 *Board room dynamics*

Heden ten dage vormen *board room dynamics* de kern van zelfevaluaties. Negatief geformuleerd, gaat het hierbij om het benoemen van onderstromen en gedragingen die disfunctioneel zijn voor het adequaat functioneren van individuen en/of de raad als geheel. Deelthema's hierbij zijn onder andere de verwachtingen ten aanzien van een ideale RvC/RvT van zowel bestuur als toezicht (*soll*), het verhouden van de desbetreffende raad tot een ideale raad, het al of niet elkaar aanspreken op gedrag, het sprake zijn van een open cultuur, het zich kwetsbaar op durven stellen door leden, het kunnen uiten van afwijkende meningen, het hebben van de moed om de waarheid te spreken (*parrhesia*), het creëren van de eigen tegenspraak, het zich gedragen conform de kernwaarden van de organisatie, het vervullen van een voorbeeldfunctie voor de organisatie en het naleven van de kernwaarden, de *tone at the top* en *tone of voice*, het aanwezig zijn van voldoende onderling respect en vertrouwen, het last hebben van individuele en collectieve cognitieve *biases*⁶ zoals tunnelvisie (*group think*), naar bevestiging zoeken (*confirmation*), overdreven loyaliteit (*misplaced loyalty*, duo's in een raad), *anchoring* (vanuit een verkeerde uitgangspositie handelen) en *framing* (hetzelfde op een heel andere manier zeggen), waardoor een zuivere oordeels- en besluitvorming van de raad worden belemmerd.

Het is onverantwoord om algemeenheden te debiteren over mijn ervaringen op bovenstaande punten. Het beeld is daarvoor veel te versnipperd. Desalniettemin deel ik een paar observaties.

Waar het gaat om het vervullen van een voorbeeldfunctie voor de organisatie, constateer ik dat de meeste raden dat wel doen, doch te onbekend zijn voor de

6 Zie D. Kahneman, *Thinking, fast and slow*, New York: Farrar, Straus and Giroux 2011.

desbetreffende organisatie en haar *stakeholders*. Ze zijn letterlijk te onzichtbaar om een cultuurdrager te zijn. Toezichthouders zeggen elkaar waar nodig aan te spreken op gedrag, maar het schijnt weinig nodig te zijn.

De meeste raden reppen van een open cultuur waarin iedereen de ruimte krijgt, aan bod kan komen en afwijkende zienswijzen kan ventileren. De beleving is dat er onderling meestal voldoende respect en vertrouwen aanwezig zijn. Met betrekking tot de *tone of voice* van toezichthouders, ervaren bestuurders die lang niet altijd als constructief en stimulerend. Het *commitment* van toezichthouders is daarentegen in de praktijk meer dan uitstekend.

Ter zake van het gevaar van vooringenomenheid leert de praktijk dat de *biases group think* en *confirmation* het grootste gevaar vormen voor een zuivere oordeels- en besluitvorming van raden.

1.3.7 *Het functioneren van de voorzitter RvC/RvT*

*The CEO runs the company and the Chairman runs the board. Bovendien, the Chairman makes or breaks the board.*⁷ Essentieel hierbij is dat de voorzitter acteert als een gezaghebbend en dienend *primus inter pares*, tegenwicht tegen de bestuurders kan bieden, toegevoegde waarde voor zowel de raad als het bestuur heeft en voldoende beschikbaar en bereikbaar is. De ervaring leert dat het gezag van de voorzitter van het interne toezicht correleert met de mate van bestuurlijke ervaring waarover hij of zij beschikt en met de inhoudelijke bijdragen die hij/zij levert. Een puur procesmatige *habitus* van een voorzitter wordt in de regel minder geapprecieerd.

Voorts is uiteraard van belang dat de voorzitter – al of niet via de bestuurssecretaris – zorg draagt voor de vervulling van alle klassieke voorzitterstaken opdat de raad naar behoren kan functioneren.⁸

De as tussen de bestuursvoorzitter en de voorzitter van het interne toezichtsorgaan is vitaal voor gezonde verhoudingen tussen bestuur en toezicht. Hier ligt een groot afbreukrisico: beiden zijn vaak sterke, dominante persoonlijkheden en de onderlinge band moet goed maar weer niet te goed zijn. De relatie mag niet klef zijn, met onvoldoende afstand, waardoor de voorzitter van de RvC/RvT kan loszingen van zijn collega's en *checks and balances* ontbreken. De verhouding moet gezond zijn waardoor de ruimte blijft bestaan voor de voorzitter van het toezicht om zo nodig in te grijpen. Het is evenmin wenselijk dat de as stroef is en gepaard gaat met een gebrek aan onderling respect en vertrouwen. Het is van groot belang dat zodra de raad of het bestuur vaststelt dat de relatie disfunctioneel is, anderen op die as durven in te breken. In de praktijk blijkt dat meestal het geval te zijn.

⁷ S.R. Schuit, *The chairman makes or breaks the board*, Breukelen: Nyenrode Business Universiteit 2010.

⁸ S. Schuit & C. Jaspers, *Handboek voorzitter; het geheim van goed bestuur*, Amsterdam: Mediawerf Uitgevers 2017. Zie ook het hoofdstuk van Schuit elders in deze bundel.

1.3.8 *Relatie tussen het bestuur en de RvC*

Vaak is er sprake van een onbelemmerde en open dialoog met het bestuur, is het voor het interne toezicht mogelijk om kritisch door te vragen en reageert het bestuur constructief en niet defensief op positief-kritische vragen en suggesties uit het toezicht. Er is evenwel niet altijd sprake van onderling respect en waardering. Dit terwijl de wederzijdse verwachtingen (geformuleerd als een *soll*-situatie) nooit ver uiteenlopen. Blijkbaar is het lastig om daar in de praktijk goed invulling aan te geven. RvC's/RvT's verwachten vrijwel altijd een zodanige attitude van het bestuur dat hij het interne toezicht zodanig faciliteert opdat hij adequaat kan functioneren. In dit licht passen volledige transparantie van het bestuur (*no surprises*) alsmede het tijdig meenemen van het toezicht in oordeels- en besluitvorming rondom grote complexe dossiers en het delen van dilemma's. Dit laatste punt blijkt evenwel lastig te zijn: het bestuur denkt al snel dat het toezicht uiteindelijk zijn werkgever is en wil niet de indruk wekken niet competent of *in control* te zijn. Dit duidt dan op een ervaren gebrek aan de verleende geborgenheid en veiligheid door het interne toezicht. Echter, het delen van dilemma's is ook nuttig voor het bestuur om het inzicht van het toezicht in de complexiteit van de organisatie te verdiepen.

Het bestuur hecht, zo blijkt uit zelfevaluaties, het meeste aan kritisch en opbouwend toezicht, het hebben van een *sparring partner* (adviesrol), het binnenbrengen van de blik van buiten, het bieden van andere perspectieven alsmede aan een adequate invulling van de werkgeversrol.

Het is uitzonderlijk dat besturen bij het formuleren van verwachtingen ten aanzien van het interne toezicht, spontaan reppen van een goede invulling van de ambassadeurs- en netwerkrollen. De verwachting is schijnbaar dat dit snel tot rolvervaging kan leiden.

Meestal wordt er weinig negatieve energie besteed aan discussies of zelfs dispuuten over de rolverdeling tussen toezicht en bestuur (wie gaat waarover?). Als dergelijke verschillen van mening bestaan, dan gaat het meestal over de overigens niet onbelangrijke onderwerpen wie verantwoordelijk is voor de topstructuur van de organisatie (hoeveel en wat voor zetels?) en over de mate en tijdigheid van de betrokkenheid van het bestuur, in het bijzonder van zijn voorzitter, bij de opstelling van de profielen alsmede de werving en selectie van statutaire bestuurders en van interne toezichthouders.

Vaak is het formuleren van een pragmatische toezichtvisie (kompas van de raad) met daarin verwoord de doelstellingen van het toezicht en de beoogde wijze van handelen inclusief rolvariëaties, waardoor een gedeeld referentiekader (*common ground*) ontstaat, behulpzaam voor het verkrijgen en behouden van een vruchtbare samenwerking tussen toezicht en bestuur.

1.3.9 Informatievoorziening aan en door de RvC

Informatievoorziening aan de raad (passief)

Uit zelfevaluatie blijkt dat het interne toezicht in de regel tijdig wordt voorzien van volledige, betrouwbare en accurate informatie over de gang van zaken in de organisatie. Op dit gebied is in de loop der jaren veel verbeterd.⁹ Het interne toezicht krijgt wat hij wil, al uiten bestuurders wel regelmatig zorgen over de mate van detaillering van de gevraagde informatie. Er zijn toezichthouders die blijven doorvragen om nieuwe, aanvullende informatie waardoor het lijkt alsof zij het bestuur niet vertrouwen en minder rolvast zijn. Mijns inziens is het niet zo moeilijk om intelligente vragen te stellen op basis van de verstrekte informatie, maar is *the proof of the pudding* het kunnen wegen van de antwoorden en dus van de kwaliteit van de verschafte informatie. Ik vrees dat hier soms sprake is van onzekerheid en gebrek aan bestuurlijke moed ('had ik die vraag maar gesteld of dat document ook opgevraagd.').

Toezichthouders uiten vaak de wens dat de informatievoorziening meer gefocuseerd en geserreerd dient te zijn (*convince* in plaats van *confuse*), in die zin dat dilemma's worden benoemd, de overwegingen voor voorgenomen besluitvorming worden geëxpliciteerd en dat het doel van een vergaderdocument in een oplegger expliciet wordt aangegeven (ter informatie, gedachtevorming, advisering, besluitvorming).

Het gebeurt niet veel dat er een patroon is dat het bestuur het interne toezicht bewust negatief verrast, bij voorkeur tijdens de rondvraag als iedereen de tas al heeft ingepakt. Bij ongewenste verrassingen van het toezicht door het bestuur is in de regel het bestuur zelf ook verrast (onbewust onbekwaam). Meestal is er bij negatieve verrassingen sprake van dat toezichthouders bestaande documenten (strategienota's, dagvaardingen, ACM-rapporten, grote belastingclaims, brieven van inspecties) eerder van het bestuur hadden willen (en moeten) ontvangen. De ervaring leert dat er in het algemeen geen grote witte vlekken in de informatievoorziening aan het bestuur zijn. Als er beleidsvelden onderbelicht zijn, wordt om additionele informatie gevraagd en daar wordt door het bestuur dan aan voldaan, tenzij het om te operationele, gedetailleerde informatie gaat.

Informatievoorziening door de raad (actief)

Een van de aspecten van *new school* toezicht houden is dat het bestuur weliswaar de primaire bron van de informatievoorziening is en blijft (en dat het toezicht er ondanks de informatieparadox op mag vertrouwen dat de verschafte informatie tijdig, correct en volledig is), maar dat het interne toezicht ook aan wat ik noem eigen waarneming doet bij in- en externe *stakeholders*. Dit is vooral nuttig waar het gaat om het mitigeren van de informatie-asymmetrie met de bestuurders en om het arbeidsklimaat in een organisatie te meten. Er gebeuren hierbij echter veel

⁹ Mede als gevolg van het toepassen van een zogenoemd Informatieprotocol met daarin vastgelegd afspraken over het hoe, wanneer en waarom van informatievoorziening door het bestuur.

ongelukken omdat toezichthouders niet rolvast en -zuiver blijken te acteren en bepaalde spelregels niet in acht nemen, zoals het altijd tevoren informeren van het bestuur ook met het oog op een mogelijk loyaliteitsconflict bij medewerkers die bezoek krijgen van een toezichthouder, het altijd (eerst) doorverwijzen van belanghebbenden naar het bestuur in geval van operationele *issues* en het nimmer doen van toezeggingen.

1.3.10 Stakeholdermanagement

Een ander element van *new school*-toezicht is *stakeholdermanagement* door het interne toezicht. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om de *license to operate* van het interne toezicht (legitimering van zijn handelen), het zichtbaar zijn voor belanghebbenden, het vergaren van aanvullende informatie en om het vervullen van de ambassadeurs- en netwerkkrollen. De ervaring leert dat beide laatstgenoemde rollen in de *not-for-profit*-sector als belangrijker worden ervaren dan in de marktsector. In de meeste gevallen vinden bestuur, intern toezicht en belanghebbenden, dat het interne toezicht onvoldoende zelfstandige contacten heeft met in het bijzonder de interne *stakeholders* (medewerkers, OR/MR) en dat zijn zichtbaarheid zou mogen worden vergroot.

Een *best practice* van *stakeholdermanagement* die ik heb meegemaakt, is dat de RvC/RvT jaarlijks een *stakeholder*-dag belegt voor het voeren van de dialoog met belanghebbenden en daarover rapporteert in zijn jaarverslag.

1.3.11 Risk management

De aandacht voor risicomanagement (strategisch, financieel en operationeel) is de laatste jaren sterk gegroeid en is misschien zelfs wel overheersend geworden in het toezicht. Zo blijkt uit zelfevaluaties dat met name in zorg-, onderwijsinstellingen en woningcorporaties nogal eens de meeste tijd wordt besteed aan financieel risicomanagement ('het huis op orde') en dat onvoldoende aandacht wordt geschonken aan de kernactiviteiten en de primaire processen. Integraal risicomanagement staat in de meeste organisaties in de kinderschoenen, eveneens vooral in de *not for profit*. Bovendien is er nogal eens sprake van te weinig focus op andere risico's dan financiële, zoals reputatie, de *license to operate* (maatschappelijk verantwoord ondernemen), cultuur, *privacy*, *security*, *safety* en *ICT*.

1.3.12 Rol van de externe accountant

Soms worden externe accountants (en IAD) bij zelfevaluaties van het interne toezicht betrokken. Meestal is dat het geval bij beursfondsen. De ervaring leert dat externe accountants een scherp beeld hebben van de gang van zaken in de desbetreffende vennootschap en dat zij menen dat zij voldoende scherp worden bevraagd door de betrokken RvC.

1.3.13 *Het functioneren van de RvC/RvT als werkgever*

Deze absoluut belangrijkste doch niet wettelijk verankerde taak van het interne toezicht, wordt blijkens zelfevaluaties – zoals gezegd – het minst goed ingevuld. Dit is opmerkelijk want als het bestuur en het toezicht adequaat zijn samengesteld en functioneren, geeft dat relatieve rust.¹⁰ Immers als het team goed is, zullen de informatievoorziening, de data en financiële cijfers wel correct zijn, ongeacht of deze geruststellend of alarmerend zijn. Zo gezien, dienen interne toezichthouders echt meer aandacht te besteden aan het benoemen (of voor benoeming voordragen), beoordelen en belonen van bestuurders.

Tijdens zelfevaluaties van raden van commissarissen en toezicht blijkt dat veel bestuurders (terecht) waarde hechten aan een jaarlijks professioneel en tijdig beoordelingsproces, tijdige *target setting* en aan een proactief en transparant remuneratieproces, in het bijzonder waar het gaat om eventuele variabele beloning. Het komt echter nogal eens voor dat voor bestuurders onduidelijk is óf en zo ja, wanneer en op basis waarvan ze worden beoordeeld (bijvoorbeeld medewerkers- en klanttevredenheid, lange termijn waardecreatie voor de organisatie) en hoe een eventuele variabele beloning is opgebouwd.

Voorts is opvallend dat het interne toezicht frequent onvoldoende zicht heeft op het collectieve functioneren van een bestuur. Bestuurscrises ontstaan daarom nogal eens onverwacht voor toezichthouders. Indien en voor zover zij jaarlijks het bestuur beoordelen, besteden zij onvoldoende aandacht aan de samenwerking binnen en teamvorming van het bestuur. Hetzelfde geldt voor het cultuuraspect en de lange termijn waardecreatie door het bestuur. Daar waar een gezonde cultuur en verantwoord gedrag heden ten dage steeds belangrijker zijn voor het functioneren van organisaties, verdient het aanbeveling dat het interne toezicht expliciet gaat toetsen op de vervulling van de voorbeeldfunctie van en op het uitdragen van de kernwaarden door het bestuur (*walk the talk*).

1.3.14 *Integriteit/belangenverstrengeling*

Tot mijn genoegen zijn er vrijwel nooit zorgen bij toezicht en bestuur inzake de integriteit en/of mogelijke belangenverstrengeling van bestuurders en toezichthouders. Indien er sprake is van een mogelijke onverenigbaarheid, wordt dat in de regel ordentelijk opgelost via de voorzitter van de RvC/RvT.

1.4. Ten slotte

Zoals gezegd bestaan er geen absolute waarheden omtrent wat *good governance* is. Bij elke situatie zijn de omstandigheden van het geval essentieel voor de bepaling

¹⁰ Zie bijvoorbeeld L. Bock, *De toekomst van werk, Inzichten van Google die je kijkt op het leven veranderen*, Amsterdam: Ambo/Anthos Uitgevers 2015.

van welke interventies gewenst of zelfs noodzakelijk zijn (*judgement*, bestuurlijk vernuft). Gevoegd bij de constatering dat zogenoemde *board room dynamics* moeilijk grijpbaar zijn, toezicht houden is gebaseerd op fragmenten en derhalve concentratie altijd is geboden, maakt dat toezicht houden zowel een vak is met reële afbreukrisico's als een *métier* dat nooit saai en routineus is. Zelfevaluaties zijn daarom uniek en een nuttig instrument om van tijd tot tijd expliciet te reflecteren op de status en toegevoegde waarde van het interne toezicht.

In dit hoofdstuk heb ik hoog over inzicht geboden in aspecten en rode draden van zelfevaluaties van raden van commissarissen en toezicht. Positief is dat dergelijke evaluaties steeds meer plaatshebben en dat er goede *follow up* aan de bevindingen wordt gegeven. Zorgelijk is de constatering dat de invulling van de werkgeversrol (nog steeds) sterke verbetering behoeft.