

Inzicht in toezicht (II)

Door: ir J.A. van Hamel en ir. R.J.W. Klei

STEEK DE HAND IN EIGEN BOEZEM

Zelfevaluatie: startpunt voor een grotere effectiviteit

Toezicht houden is een complex en subtiel proces vol dilemma's en paradoxen. De procesgang zal dan ook periodiek moeten worden geëvalueerd. Vorige maand kwamen de kenmerken van de 'excellente RvC' aan bod. Dit artikel gaat in op de periodieke (zelf)evaluatie van de RvC.

Als je de jaarverslagen mag geloven, staat vandaag de dag menige RvC éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur stil bij zijn eigen functioneren. Maar wat stelt dat in werkelijkheid voor? Naar onze waarneming staat serieuze zelfevaluatie in de RvC nog in de kinderschoenen. Het blijkt een weerbarstig onderwerp te zijn. Men vindt het tijdrovend, 'lastig', een beetje gênant en eigenlijk 'beneden onze stand'. En toch, het is het onmisbare startpunt voor kwaliteitsverbetering.

Door de volgende 15 onderwerpen indringend de revue te laten passeren moet de RvC haast wel aanknopingspunten vinden voor verbetering. Daarbij gelden twee criteria: hoe kunnen wij onze wettelijke verantwoordelijkheid als toezichthouder echt waarmaken en hoe kunnen wij een significante bijdrage leveren aan de kwaliteit van de strategische besluitvorming.

Inzicht en grip

1. Besteden wij met de directie voldoende tijd en aandacht aan de missie, de lange termijn doelstellingen, de strategie en de te behalen financiële resultaten? Zitten we daarover voldoende op één lijn?
2. Idem met betrekking tot de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming, haar reputatie, haar omgang met stakeholders, haar normen en waarden?
3. Verdiepen wij ons voldoende in de financiering en in de financiële positie van de onderneming? Is deze voldoende robuust om een langere periode van economische tegenwind te kunnen doorstaan, zonder speelbal van de banken te worden of erger?

4. Beschikken wij over de relevante kernindicatoren om te kunnen beoordelen of de onderneming op koers ligt en geen onaanvaardbare risico's loopt? Zijn de rapportages adequaat, toegankelijk en vergelijkbaar? Vangen wij belangrijke signalen tijdig op - ook buiten de directie om?
5. Hebben wij voldoende inzicht in de kerncompetenties van de onderneming en in de kwaliteit van het management onder de directie? Hoe staat het met management development?
6. Hebben wij een gefundeerd oordeel over de kwaliteit van de directie en van zijn individuele leden? Handelen zij vanuit een consistente toekomstvisie? Heeft de directie daadwerkelijk grip op de onderneming? Hoe is het gesteld met hun eenheid en hun draagvlak? Hoe komen wij daar achter?

Samenspel met het bestuur

7. Worden wij door de directie voor verrassingen geplaatst: voldongen feiten, onaangekondigde tegenvallers, negeren van besluiten, niet nakomen van afspraken? Wat zit daar achter: nalatigheid, onvermogen of onwil?
8. Zijn rolverdeling en samenspel tussen RvC en directie overeenkomstig onze bedoelingen en conform onze opdracht als toezichthouder? Gaan wij te veel op de stoel van de bestuurder zitten? Of is juist het tegendeel het geval: houden wij te veel afstand, zijn we te afwachtend, te geduldig? Drukken wij wel genoeg ons stempel op de agenda van de RvC vergadering. Zijn wij - als het er op aankomt - streng genoeg?

9. Is het klimaat van de beraadslagingen openhartig en constructief-kritisch? Zijn er taboes? Kunnen onwelkome vragen worden gesteld en gebeurt dat ook? Is er wederzijds vertrouwen en respect? Zo niet, wat is daar de oorzaak van?
10. Als wij goedkeuring geven aan een ingrijpend voorstel - bijvoorbeeld een majeure acquisitie - hebben wij ons dan volledig laten overtuigen van de juistheid daarvan? Zijn wij bereid goedkeuring te weigeren? Wat leert de praktijk daarover?

Wijzelf als college

11. Springen wij wel efficiënt om met onze schaarse tijd en met onze diversiteit aan kennis en ervaring? Verliezen wij ons niet in operationele details, betweterij, het berijden van stokpaarden? Kunnen wij aan diepgang winnen door meer voorbereidend werk in commissies te doen?
12. Zijn wij nog wel goed samengesteld in termen van onafhankelijkheid, expertise, ervaring, maatschappelijke verankering? Sluit dat goed aan op de strategie van de onderneming en op haar ontwikkelingsfase?
13. Levert ieder van ons nog wel de inzet en bijdrage die mag worden verwacht? Is een ieder voldoende betrokken, alert en kritisch? Is het niet eens tijd om ruimte te maken voor jong bloed en frisse ideeën?
14. Hoe doet onze voorzitter het als vergadervoorzitter, teamleider, regisseur, kwaliteitsbewaker en eerste contactpunt met de directie? Is hem wel voldoende duidelijk gemaakt wat wij van hem verwachten?

En tenslotte

15. Zijn er wellicht ook nog praktisch-organisatorische zaken te verbeteren waardoor tijdverlies, irritatie en herhaling van zetten kunnen worden voorkomen: tijdig toezenden van stukken, voorkomen van overvolle vergaderagenda's, helder vastleggen van overwegingen, besluiten en conclusies, hanteren van een goed doordachte jaarplanning, een tussentijds bericht van de directie, etc. etc. Die zes tot acht vergaderingen per jaar zijn buitengewoon kostbare momenten die ten volle moeten worden benut.

Vorbereiding

Het beste is dat de president-commissaris vooraf met ieder van de commissarissen afzonderlijk een openhartig en indringend gesprek voert, onder andere over ieders persoonlijk functioneren en motivatie. Commissarissen moeten daarbij ook kritiek kunnen uiten op het functioneren van hun voorzitter.

De president-commissaris moet ook een gesprek voeren met de voorzitter van de directie. Hoe ervaart de directie het optreden van de RvC? Voelt de directie zich scherp gehouden en ondervindt men daadwerkelijk toegevoegde waarde? Het krijgen van een eerlijk en onomwonden antwoord op deze vraag is niet vanzelfsprekend. Ook een gesprek met de voorzitter van de COR en – bij een geconcentreerd aandeelhouderschap – met een gezaghebbende representant daarvan, lijkt gewenst: wat verwachten deze stakeholders van de toezichthouder en wat ervaren zij in de praktijk?

De president-commissaris kan een korte gespreksnotitie te schrijven over zijn bevindingen, maar hij kan er ook voor kiezen om het onderwerp mondeling in te leiden in het gezamenlijke evaluatieve beraad.

Mocht uit de vóórgesprekken blijken dat er ernstige persoonlijke kritiek bestaat op een individuele commissaris dan moet daarover vooraf met betrokkene onder vier ogen

worden gesproken. Het is dan wellicht wijzer dat deze de eer aan zichzelf houdt. Delicaat is de situatie waarin het functioneren van de president-commissaris zelf een groot probleem vormt. Een tekortschietende president-commissaris is - zeker op den duur - een niet geringe risicofactor voor de onderneming. Wie bindt dan de kat de bel aan en hoe?

Het gesprek in de RvC?

Trek vooral voldoende tijd uit. Voer het gesprek in alle rust. Zonder de dwang van een aansluitende vergadering of andere verplichting. Probeer het evaluatiegesprek te laten verlopen in een sfeer van openhartigheid, ontvankelijkheid, respect en vertrouwen.

Voer het gesprek zoveel mogelijk aan de hand van concrete gezamenlijke ervaringen. Hoe is de besluitvorming eigenlijk gelopen rond die grote acquisitie van vorig jaar die nu zo blijkt tegen te vallen? Had die dramatische verslechtering van het bedrijfsresultaat in het eerste kwartaal niet eerder kunnen worden gesignaleerd? Moeten wij voortaan niet veeleisender en strenger zijn gegeven de situatie waarin de onderneming nu verkeert? Hoe lang geven wij het management nog het voordeel van de twijfel om te bewijzen dat zij de zaak in de hand hebben? Hoe versterken wij onze informatiebasis?

Of zelfevaluatie daadwerkelijk iets voorstelt hangt in hoge mate af van de opstelling van de president-commissaris. Immers, hij moet het voortouw nemen, de voorbereidende gesprekken voeren en de toon van het gesprek zetten. En de president-commissaris is natuurlijk ook de eerst aangewezen om de implementatie ter hand te nemen en de naleving van de gemaakte afspraken te bewaken. Inschakelen van een ervaren en objectieve buitenstaander ter voorbereiding en begeleiding van de evaluatie valt te overwegen vooral bij conflictueuze of vastgeroeste verhoudingen binnen of rond de RvC. Sommige ondernemingen doen dit bij wijze van grootonderhoudsbeurt eens in de drie jaar. Het gebeurt ook wel enige tijd na het doorvoeren van een ingrijpende verandering in de samenstelling van de RvC, zoals bij een fusie.

Implementatie van de uitkomsten?

Serieus zelfonderzoek leidt in de eerste plaats tot een beter inzicht in de effectiviteit van het eigen handelen en tot een meer bewuste en alerte opstelling. Daarmee kan een einde worden gemaakt aan de veel voorkomende situatie waarbij een gefragmenteerd team onder leiding van een te druk bezette voorzitter geen grip heeft op een bestuur dat weinig boodschap heeft aan zijn commissarissen.

Sommige uitkomsten van de evaluatie kunnen worden vertaald in concrete werkafspraken en procedures. Waar het samenspel tussen directie en RvC verbetering behoeft, moet daarover natuurlijk grondig met de bestuursvoorzitter worden gesproken.

In het bericht van de RvC in het jaarverslag van de onderneming zou voortaan niet alleen moeten worden vermeld dat de RvC heeft stilgestaan bij zijn eigen functioneren, maar ook tot welke conclusies en veranderingen dat heeft geleid. In de AvA kunnen dan meer details worden verstrekt. Zou dat niet een mooie bijdrage zijn aan de broodnodige transparantie en verantwoording van het toezicht!

Ir. J.A. van Hamel, zelfstandig bestuursadviseur te Bilhoven.

Ir. R.J.W. Klei, zelfstandig bestuursadviseur te Rotterdam.