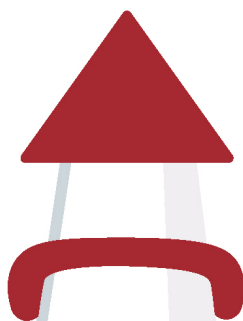


HELDER TOEZICHT

Hoe krijg je meer impact
in je rol als commissaris?

Met tips van ervaren commissarissen!



Maike Klinkhamer



Inhoud

Voorwoord	7
Inleiding	9
Leer objectief oordelen en besluiten	13
1. Hoe oordeel jij zelf?	14
2. Hoe vorm je een eerste indruk van iemand?.....	19
3. Hoe snel maak je beoordelingsfouten?.....	24
4. Hoe kom je tot een juist oordeel?.....	32
5. Hoe reflecteer je met de RvC/RvT over genomen besluiten?	37
Krijg beter zicht op persoonlijkheid en ontwikkeling ...	43
6. Hoe weet je welke houding en gedrag wenselijk zijn binnen een organisatie?	44
7. Hoe krijg je zicht op de persoonlijkheid en de ontwikkelpunten van bestuurders?	52
8. Hoe weet je wanneer er sprake is van destructief gedrag en ontsporing?	61
9. Hoe zorg je ervoor dat de ontwikkeling van bestuurders op de agenda blijft?	66
10. Hoe helpt een 360 gradenfeedback bij de jaarlijkse bestuursevaluatie door de RvC?	76
11. Hoe zorg je voor goede opvolging en doe je aan succession planning?	82

Stuur op een gezonde teamdynamiek	87
12. Hoe krijg je zicht op de dynamiek en de onderstroom in het bestuur?.....	88
13. Hoe bereik je een goede teamdynamiek in de RvC/RvT zelf?.....	93
14. Hoe ziet een ideale samenwerking tussen bestuur en RvC/RvT eruit?.....	99
Aandacht voor je eigen ontwikkeling	105
15. Hoe ziet het profiel van een toezichthouder eruit?.....	106
16. Hoe bereid je je voor op je toezichthouderschap?.....	112
17. Hoe stel je je op als toezichthouder en wat zijn de do's en don'ts?	116
De volgende stap	131
Over de auteur	135
Nawoord	139
Literatuurlijst	143

Voorwoord

Toezichhouden gaat over T-W-A. Het begint met de T van Toezichhouden op de formele taken, de W slaat op de werkgeversrol en de A staat voor adviseur zijn, oftewel de klankbordrol. In het verlengde van deze drie kerntaken wordt ook het ambassadeur zijn voor de organisatie vaak genoemd, en ook het inbrengen van de netwerken en relaties van de toezichhouder waar dat nodig en opportuun is. Daarnaast is er een soort overkoepelende rol, namelijk die van 'moreel kompas'; over hoe je met de waarden en normen binnen de organisatie omgaat. Toezichhouden raakt een drietal dimensies:

1. Inrichting: is het fundament in orde?
2. Inhoud: doen de toezichhouders de juiste dingen en doen ze die goed?
3. Interactie: hoe doet de RvT dit samen en wat is ieders persoonlijke inbreng?

Al deze aspecten komen samen in de vier invalshoeken van dit boek. Hoe leer je als commissaris en toezichhouder objectief oordelen en besluiten. Op welke wijze kan je beter zicht krijgen op persoonlijkheid en ontwikkelpunten van bestuurders. Wat zijn de onderstromen en teamdynamiek binnen het bestuur, maar ook in de RvT en tussen het bestuur en de RvT. Met als laatste invalshoek het zicht krijgen in de eigen ontwikkeling van toezichhouders. Het boek biedt handvatten voor commissarissen en toezichhouders om beter zicht op hun bestuurders te krijgen, maar vice versa ook op hun eigen functioneren. De opbouw is via 17 hoofdstukken en een slothoofdstuk getiteld 'De volgende stap'. Die stap is

feitelijk je eigen invulling hieraan geven door te reflecteren op wat je herkent, wat nieuwe gezichtspunten zijn, welke andere inzichten en perspectieven bij het lezen opkomen en welke nieuwe toezichtvragen dit oproept.

Dit boek bevat een helder overzicht met tal van aanknopingspunten die ook ingaan op de behoefte bij toezichthouders om meer dilemmagericht als bestuur en RvT met elkaar de dialoog aan te gaan en ruimte te geven aan paradoxen en twijfels. Een dilemma hoeft niet per se een twijfel te zijn, maar kan over verschillende keerzijden van de werkelijkheid gaan of een andere manier van kijken inhouden dan wel een verschillende interpretatie van iets zijn. Door die verdieping op te zoeken, worden verschillende dimensies achter een topic blootgelegd en door die uitersten op te zoeken, is een besluit beter doorgrond en gefundeerd. Hierdoor kunnen bestuurders en toezichthouders meer de randen van de discussie opzoeken. Dat verrijkt de dialoog, omdat daardoor meer tijd wordt besteed aan bijvoorbeeld de afweging van verschillende scenario's, pro's en contra's, belangen van verschillende stakeholders, onderstromen en dynamieken in de organisatie. Dit zorgt er ook voor dat de kwaliteit van de onderlinge samenwerking wordt verbeterd. Kortom, het boek is een praktische gids dat ook leert dat toezichthouden een vak is dat je moet bijhouden.

Gijs de Vries

Voorzitter Raad van Toezicht bij het Erasmus MC (tot 1-1-2024), TNO, Integraal Kankercentrum Nederland en Slachtofferhulp Nederland/ Perspectief Herstelbemiddeling, president-commissaris bij de Arbo Unie en voorzitter bestuur Nationaal Monument Kamp Amersfoort. Daarnaast is hij coach bij Executive Sherpa Coaching/Mind&Health te Naarden.

Inleiding

Waarom dit boek?

De Corporate Governance Code biedt toezichthouders weinig houvast als het gaat om de evaluatie van het functioneren van het bestuur, ondanks dat de commissarissen wel verantwoordelijk zijn voor de cultuur en daarmee ook voor een professioneel en veilig klimaat moeten zorgen. De Corporate Governance Code benadrukt dat de bestuurders en commissarissen samen verantwoordelijk zijn voor het opstellen van een gedegen plan voor de opvolging. Het bestuur en de Raad moeten zorgen voor continuïteit van de onderneming. Opvolging en talentontwikkeling maken daar deel van uit. Steeds vaker krijg ik dan ook de vraag om toezichthouders van informatie te voorzien over de persoonlijkheid, het leiderschap, het functioneren en de opvolging van de bestuurders. Heel graag deel ik in dit boek mijn kennis en ervaring.

Hoe lees je dit boek?

Je hebt een praktisch boek in handen dat je in je rol als toezichthouder van pas komt. Ook als je een toezichthoudende functie ambieert, krijg je veel bruikbare informatie.

Dit boek is een mix van wetenschappelijk onderzoek uit de psychologie en ervaringen uit mijn/de praktijk. Met een praktisch stappenplan krijg je zicht op de persoonlijkheid en de dynamiek van de bestuurders en leer je hoe je met een 360 gradenfeedbackonderzoek

de jaarlijkse bestuursevaluatie met de RvC kan doen. Ook krijg je tips uit interviews met ervaren commissarissen, te weten:

- Dick van Well, commissaris APG, Dura Vermeer, Raad van Advies LSI Projectinvestment, voorheen president-commissaris Feyenoord
- Fatimazhra Belhirsch, voorzitter RvT Scapino Ballet, toezicht-houder Cito, directeur-bestuurder Stichting voor Vluchteling-Studenten (UAF), senator D66
- Gerard van Olphen, president-commissaris Volksbank, commissaris ASR, RvT Hartstichting, voorheen CEO pensioenuitvoerder APG Groep
- Gijs de Vries, voorzitter RvT TNO, Integraal Kankercentrum Nederland en Slachtofferhulp Nederland/Perspectief Herstelbemiddeling, president-commissaris Arbo Unie, voorzitter bestuur Nationaal Monument Kamp Amersfoort, tot 1-1-2024 voorzitter RvT Erasmus MC
- Maarten Vermeulen, commissaris Woonconcept, voorzitter vastgoedcommissie CorporatieNL
- Paul Geraeds, RvT Nederlands Bureau voor Toerisme en Congressen, lid Industry Board Hogere Hotelschool Den Haag, bestuurder Roompot Vakanties, voorzitter Nederlandse vereniging van Directeuren en Commissarissen (NCD)
- Renate Eringa, voorzitter RvC LTP, bestuurder Codarts Rotterdam, voorheen voorzitter RvT ROC Amsterdam
- Ron Icke, president-commissaris Coöperatie VGZ, oud-commissaris Heijmans, VvAA Groep, bestuursvoorzitter Stichting V.O. Zee van de familie Zeeman.

In de eerste vijf hoofdstukken leer je wat het belang is van objectief oordelen, zodat de besluitvorming in de RvT zorgvuldig verloopt.

Welke tools helpen om weloverwogen te oordelen en te besluiten? Ook lees je hoe je met de Raad reflecteert op genomen besluiten.

Hoofdstuk 6 tot en met 11 helpen je beter zicht te krijgen op de persoonlijkheid, het leiderschap en de ontwikkelpunten van bestuurders. Welke leiderschapsstijl draagt bij aan het succes van de organisatie? Hoe zie je wanneer gedrag ontspoot? Hoe zorg je dat de ontwikkeling van bestuurders permanent op de agenda blijft staan? Hoe geef je aandacht aan succession planning? Daarnaast krijg je tips hoe je de jaarlijkse beoordeling van de bestuurders vormgeeft.

In hoofdstuk 12 tot en met 14 leer je over onderstromen en teamdynamiek, zowel in het bestuur als in de Raad. Je leest wat er kan misgaan in de samenwerking en je krijgt adviezen hoe je met je raadsleden tot een goede samenwerking met de bestuurders komt. Hoe word je een goede toezichthouder? In hoeverre voldoe je aan het profiel? Weet je waar je voor kiest? De antwoorden op deze vragen vind je in de laatste drie hoofdstukken, gelardeerd met tal van tips van ervaren commissarissen.

Aan het eind van elk hoofdstuk vind je een korte opdracht, oefening of reflectie om bij stil te staan. Hierdoor kan je dat wat je gelezen hebt in een betreffend hoofdstuk meteen toepassen in je eigen praktijk als toezichthouder.

In het boek worden RvT en RvC door elkaar gebruikt. Je kunt hiervoor telkens beide lezen.

Als aanspreekvorm heb ik in dit boek gekozen voor 'hij'. Uiteraard kan hiervoor ook 'zij' of 'die' worden gelezen.

Hoe weet je welke houding en gedrag wenselijk zijn binnen een organisatie?

In dit hoofdstuk leer je hoe je zicht krijgt op cultuur, houding en gedrag van bestuurders. Je krijgt een stappenplan voor duurzame leiderschapsontwikkeling. De eerste stap is het bouwen van een leiderschapsprofiel.

Corporate Governance Code: taaie kost

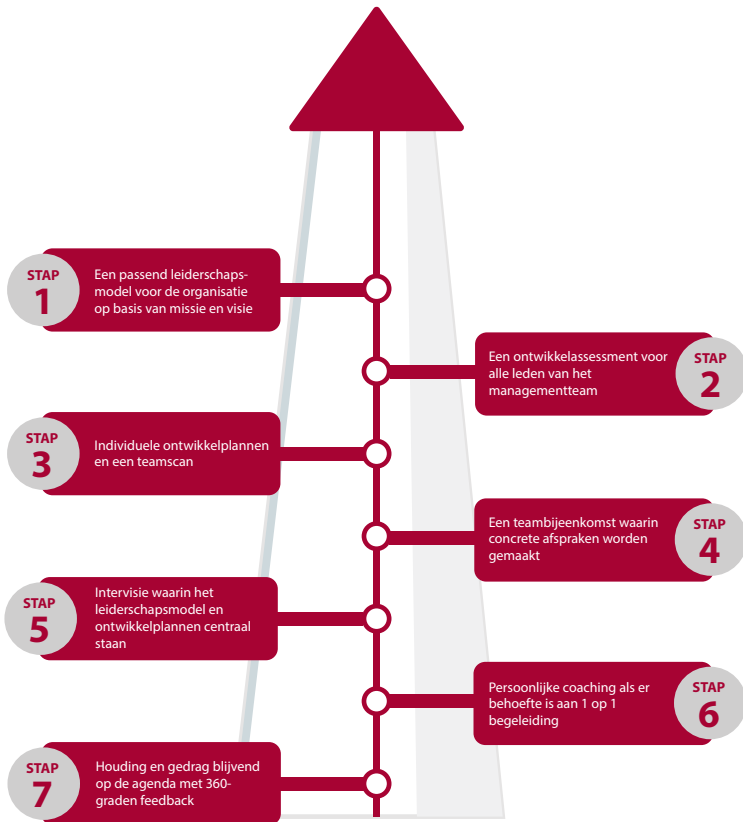
Je hebt een verantwoordelijke taak als commissaris. Van jou wordt verwacht dat je samen met je raadsleden de Corporate Governance Codes naleeft. Je kent de regels vast wel. Misschien heb je ze geleerd tijdens je opleiding tot commissaris? Hierbij nog een keer op een rijtje (zie ook Van Hassel, 2013):

- Bestuur en toezicht moeten gescheiden zijn.
- De werkzaamheden van het bestuur moeten transparant en inzichtelijk zijn.
- De bedrijfsvoering moet zorgvuldig, efficiënt en effectief zijn, gericht op risicobeheersing en solvabiliteit.
- De verantwoording van beleid en financiële middelen moeten juist en transparant zijn.
- Het bestuur moet zorgen voor een klokkenluidersregeling.
- De bezoldiging moet zodanig zijn dat bekwame bestuurders kunnen worden aangetrokken, maar dat het variabele deel niet aanzet tot het voorstellen van eigenbelang.

- Commissarissen moeten gebruikmaken van hun bevoegdheden.
- Integriteit en onafhankelijkheid van toezichthouders moeten worden bewaakt; er mag geen schijn van belangenverstrengeling zijn.
- De toezichthouders staan het bestuur met raad en daad terzijde, maar het belang van de organisatie staat centraal.
- De voorzitter van de RvC en RvT is verantwoordelijk voor het goed functioneren van de Raad.
- Er moet aandacht zijn voor cultuur en gedrag in de organisatie.

Leiderschapsontwikkeling: cultuur en gedrag

Tja, dat is een heel rijtje waar je je aan moet houden. Er liggen nogal wat verantwoordelijkheden op je bord. Deze Corporate Governance Code is vrij abstract. Wat wordt er nou eigenlijk echt van je verwacht? Waar moet je je mee bezighouden? Waar ben je aansprakelijk voor? Uit de interviews die ik met de commissarissen heb gehouden, bleken vooral het zicht krijgen op de persoonlijkheid en ontwikkeling van bestuurders, de dynamiek in de bestuurskamer en de succession planning lastige zaken te zijn. Onderstaand stappenplan biedt hierbij de helpende hand.



Stap 1 van het stappenplan: het leiderschapsmodel

Organisaties moeten klaar zijn voor de toekomst. Ze staan voortdurend voor veranderingen en moeten hierop anticiperen. Om veranderopgaves te laten slagen, is het cruciaal om de ontwikkeling van leiderschap in lijn te brengen met de visie en de strategie van de organisatie.

Als commissaris ben je sparringpartner van de bestuurders en denk je strategisch mee. Inzicht in cultuur, houding en gedrag die nodig zijn om de missie en de visie te realiseren, is dus ook zinvol voor jou.

In dit boek focussen we op hoe je als commissaris zicht krijgt op het functioneren van de bestuurders. Over welke competenties, talenten en vaardigheden moeten de leiders beschikken om de ideale koers en cultuur ook echt te realiseren? Een leiderschapsmodel vormt de basis voor het gewenste gedrag waarmee de missie en de visie moet worden gerealiseerd. Hoe komt dit leiderschapsmodel tot stand? Wie wordt daarbij betrokken?

Leiderschapsmodel

Strategische jaarplannen met de visie en de strategie van de organisatie zijn vaak vrij abstract en hoog over. Je kent het wel, het beleid en de ambitiedoelstellingen zijn breeduit beschreven, maar de weg ernaartoe ontbreekt. Er staat wel in waar de organisatie zich naartoe wil ontwikkelen, maar niet hoe ze dat moet doen. Om te bepalen hoe de leiders zich binnen de organisatie moeten gedragen om deze strategie waar te maken, helpt een leiderschapsmodel. Dit leiderschapsmodel van de organisatie komt tot stand door sessies te organiseren waarbij medewerkers, onder begeleiding van een expert, zelf aangeven welk leiderschapsgedrag passend is. Wat is er nodig, hoe moeten we ons gedragen om te bereiken wat we willen bereiken?

Zo ontstaat een model dat de meetlat vormt voor goed leiderschap binnen de organisatie. Hieronder een voorbeeld van een leiderschapsmodel, dat bestaat uit zes bollen met de daarbij behorende gedragsvoorbeelden.

Hoe krijg je zicht op de dynamiek en de onderstroom in het bestuur?

In de bestuurskamer kan soms veel druk ontstaan. Onder spanning laten mensen zich niet altijd van hun beste kant zien. Welk effect heeft dit op de onderlinge relaties binnen een groep en hoe maak je dat bespreekbaar? In dit hoofdstuk lees je hoe onderlinge dynamieken tussen bestuurders ontstaan en krijg je tips hoe je de onderstroom in een groep aan de orde kan stellen.

Groepsdynamica

Een van de grondleggers van de sociale psychologie, Kurt Lewin, introduceerde het begrip 'groepsdynamica' in 1947. Groepsdynamica kan je zien als de psychologie van de groep. Het is ook de benaming van de studie die de groepsdynamische processen van groepen onderzoekt. Groepsdynamica beschrijft hoe groepsleden handelen en reageren op elkaar. Het gaat om interactie, normen, verwachtingen, rollen, relaties en persoonlijke belangen. Gedrag van groepen valt niet te verklaren uit het gedrag van individuen afzonderlijk. Juist de interactie en de verschillende, onderliggende behoeften hebben invloed op de dynamiek.

'Het is lastig om in vergaderingen vat te krijgen op de dynamiek in het bestuur. Natuurlijk wordt in vergaderingen niet alles gezegd. Mensen die echt problemen met elkaar

hebben, houden het niet vol om een paar uur met elkaar om tafel te zitten en niets te laten doorschemeren. Een toezichthouder moet daarom altijd alert zijn op lichaamstaal en formuleringen. Een toezichthouder ziet dezelfde mensen zes tot tien keer per jaar. Dan kan het niet anders dan dat je indicaties krijgt als er iets niet goed zit. En als dat het geval is, stel ik de vraag: ‘Hoe gaat het met jullie?’ Gewoon in de vergadering. De reacties op zo’n vraag zeggen op hun beurt ook weer veel. Maar het is nog beter om tweejaarlijks door een professional naar die dynamiek te laten kijken.’

Renate Eringa

Voorbeeldgedrag

Bestuurders zijn ontzettend belangrijk voor de cultuur binnen een organisatie. Zij zijn het boegbeeld van de organisatie en zijn voor velen een rolmodel. Hun houding en gedrag liggen onder een vergrootglas.

‘Het bestuur moet zich altijd realiseren dat zeventig procent van wat zij doen cultuurbepalend is. Daar moeten zij, maar ook een RvC, écht alert op zijn. Daarom is teambuilding op dit niveau zo belangrijk. Je moet je continu afvragen wat je in je gereedschapskist hebt en of dat afdoende is. Daarbij helpt het ook om samen naar processen te kijken. Er zijn genoeg organisaties waar de processen wel effectief, maar niet efficiënt zijn. Dat zie je pas als je uitzoomt. Het is goed om het daar met elkaar over te hebben, want je kunt een briljante strategie hebben, maar het gaat natuurlijk om een briljante executie. Als commissaris wil ik een bestuurder daar scherp op houden.’

Dick van Well

Communiceren op inhoud of proces

Een groep heeft altijd een reden van bestaan: het doel of de taak. Naast dit inhoudsniveau is de groep ook met elkaar bezig om samen aan de gestelde doelen te werken. Op welke manier ze dit doen, met welk gedrag, noemen we het procesniveau of ook wel het sociaal-emotionele domein.

Voor veel mensen is het veel veiliger en vertrouwder om op inhoudsniveau te communiceren. Herken je dat het voor jou ook makkelijker is om te praten over strategie, marktontwikkelingen, evaluatierapporten, indexcijfers, financiële jaarverslagen. Bekend terrein toch?

Veel moeilijker is het om de onderlinge relaties van de bestuursleden aan de orde te stellen. Of, nog lastiger, hoe jullie als RvC met het bestuur omgaan. Dan heb je het namelijk over gedrag. Over onder andere macht, positie, invloed en communicatie. Of er wel of niet naar elkaar geluisterd wordt. Of het zichtbaar is dat iemand zich niet lekker voelt en afhaakt. Of iemand het eigenlijk ergens niet mee eens is, maar zich te onzeker voelt om zich eerlijk uit te spreken.

Denk eens na over jouw eigen rol in de RvC. Op welk niveau communiceer jij? Op inhoud- of procesniveau? Wat voor soort vragen stel je? Gaan die vragen over inhoudskwesties of over hoe de onderlinge relaties in het bestuur zijn? Of hoe het met iedereen gaat? Of iedereen gezegd heeft wat hij wilde zeggen?

Bovenstroom en onderstroom

De taken die je als RvC/RvT hebt, zijn vrij duidelijk: je moet toezicht houden, je bent werkgever en adviseur van het bestuur. Alles wat

met het bespreken en afhandelen van de taken te maken heeft, zie je terug in zichtbaar gedrag. De taakuitvoering doet een beroep op je kennis en vaardigheden. Dit is duidelijk zichtbaar voor anderen en speelt zich af in het bewuste van de groep. Dit noemen we de bovenstroom. (Wat je weet, kan en doet.)

Als RvC vorm je echter ook een groep met elkaar waar ieder lid zijn eigen opvattingen, meningen, normen, waarden, eigenschappen en drijfveren heeft. Deze zijn niet direct zichtbaar voor de anderen maar bepalen wel hoe je je gedraagt en hoe je je tot anderen verhoudt. Veel van wat er in relaties tussen mensen gebeurt, is minder bewust. Dit noemen we de onderstroom. (Wat je ergens van vindt, waar je in gelooft, wat je wil, wie je bent.)



HELDER TOEZICHT

Wil jij meer impact in je rol als commissaris? Wil je daarnaast meer zicht krijgen op de persoonlijkheid van de bestuurders en hun onderlinge dynamiek? Dit boek geeft je hiervoor vele praktische handvatten, waardoor je beter toezicht houdt op het bestuur en de organisatie. Zo krijg je meer oog voor ontwikkeling en opvolging.

Maaike helpt je om je rol als toezichthouder praktisch en met vertrouwen vorm te geven. Ze biedt je nuttige tools om je functie goed uit te oefenen. Ook geven ervaren commissarissen talloze waardevolle tips in dit boek.

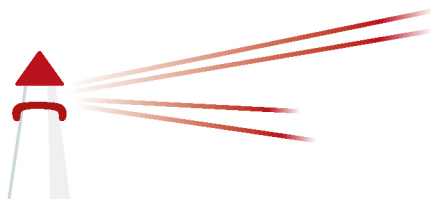
Je krijgt in dit boek concrete antwoorden op belangrijke vragen zoals:

- ✓ Hoe oordeel je objectief en reflecteer je met de RvC/RvT op genomen besluiten?
- ✓ Hoe krijg je zicht op de persoonlijkheid en ontwikkelpunten van bestuurders?
- ✓ Hoe bereid je je voor op je toezichthouderschap?
- ✓ Hoe krijg je zicht op de dynamiek en de onderstroom in het bestuur?
- ✓ Hoe stel je je op als toezichthouder en wat zijn de do's en don'ts?

Je leert praktische methodes en technieken die jou helpen een helder zicht op de bestuurders te krijgen. Toezichthouders beschikken hierdoor over de juiste informatie voor de jaarlijkse beoordeling van de bestuursleden.

Inclusief speciale toolkit met onder andere handige checklists, video's met tips van psychologen, psychologische tests en interviews met ervaren commissarissen.

Maaike Klinkhamer is organisatiepsycholoog en coach. Met haar psychologisch adviesbureau Kerewin Consult ondersteunt ze beginnende en ervaren commissarissen om meer uit hun rol als commissaris te halen. Ook helpt ze organisaties om leiders te selecteren, te ontwikkelen, te coachen en te inspireren. Haar motto is: 'Wie zijn eigen kracht en talent kent, heeft plezier, goede resultaten en geluk binnen handbereik.'



EXPERTBOEK

ISBN 978-94-93355-19-4



9 789493 355194