

# Goed toezicht

## Wat is gaande?

### Samenleving vraagt om professionalisering van toezicht

Toezicht houden is een zelfstandige managementdiscipline geworden, waarbij toezichthouders aan specifieke eisen moeten kunnen voldoen. Deze trend wordt mede gedreven door:

- Afnemend vertrouwen, gevoed door schandalen, falend toezicht en een systeemcrisis in de financiële sector
- De toenemende verwevenheid van stakeholdership doordat vrijwel iedereen publiek of privaat betrokken is bij het wel en wee van organisaties
- De transparantie die van organisaties vereist wordt door wetgever en publiek
- Frequente wisselingen aan de top van organisaties

### Toezichthouders moeten aan steeds meer vereisten voldoen

- Kennis op het gebied van corporate governance, strategievorming, human resources management, financiën en de sector waarin de organisatie werkzaam is
- Begrip voor wat bestuurders en mede-toezichthouders drijft
- De moed om door te vragen, pijnlijke zaken aan de orde te stellen en, zo nodig, in te grijpen
- In staat zijn eigen drijfveren en competenties effectief in te zetten en eigen zwaktes te onderkennen

### Toezicht houden gaat om het functioneren in een team

- Functioneert de RvC wel of niet als eenheid (in verscheidenheid)?
- Effectiviteit van de voorzitter in het creëren van een team en in het managen van de relatie met de directievoorzitter
- Kennis en opstelling van de individuele commissarissen

### Toezicht houden gaat om vertrouwen

- Door het grote verschil in informatieniveau met de directie, is vertrouwen en respect in het directieteam een voorwaarde voor een succesvolle samenwerking
- Het gaat ook om vertrouwen in mede commissarissen

## 'Key-success-factoren' voor een goed functionerende raad:

### Gedrag van het team

- Diversiteit in persoonlijkheden, branche ervaring, gender en (indien relevant) nationaliteiten
- Respect voor de andere RvC leden, mede door oprecht te luisteren
- Onafhankelijk denken en doorvragen als je het niet begrijpt. Inzicht in de wezenlijke dilemma's van de organisatie.
- Kunnen zij andermans gedrag lezen en kunnen zij dit interpreteren?
- Leden zijn zich bewust welke bijdrage van hen verwacht wordt
- Het gaat om toezicht en advies, niet het op de stoel van de directeur gaan zitten

## **Opstelling van de voorzitter**

- Een goed functionerende relatie voorzitter RvC en voorzitter directie: respect, tijd, luisteren zonder tot besluitvorming te komen
- Fair process: een ieder wordt gehoord en komt daarmee tot zijn recht
- Zorgen dat de belangrijkste business processen, en hun onderlinge samenhang, met enige regelmaat op de agenda komen
- Een goed voorbereide evaluatie van het functioneren van de raad (soms met een externe)

## **Kennis**

- Van de organisatie: mede door contact te hebben ('stage lopen') met meerdere niveaus in de organisatie, zonder de verantwoordelijkheid van de directeur aan te tasten
- Van de branche: er behoort branche-ervaring in de raad vertegenwoordigd te zijn
- Van corporate governance en de belangrijkste business processen

Oktober 2013