

BOARD VAARDIGHEDEN (1) - ONAFHANKELIJKHEID

Het systeem van “checks en balances” in een bedrijf of instelling vereist dat er een scheiding is aangebracht tussen bestuur en toezicht. Voor een effectieve controle op het bestuur is een onafhankelijk toezichthoudend orgaan nodig. In dit eerste artikel over Board vaardigheden onderzoeken we de vaardigheden die (aanstaande) toezichthouders nodig hebben om onafhankelijk te zijn, te denken en te handelen.

ONAFHANKELIJK ZIJN

In het Burgerlijk Wetboek en de Code Tabaksblat staan formele criteria vermeld die aangeven wanneer een toezichthouder onafhankelijk is.

De criteria gelden niet alleen voor een toezichthouder maar ook voor zijn of haar partner, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad.

U of uw partner mag bijvoorbeeld geen bestuurder geweest zijn bij dezelfde onderneming in de vijf jaar voorafgaande aan uw benoeming. U mag ook geen substantieel financieel belang hebben bij de onderneming.

Kortom, het gaat om het voorkomen van belangenverstrengeling die de kwaliteit van de besluitvorming kan verminderen. Zorgvuldig omgaan met (persoonlijke) belangen is hier een essentiële vaardigheid.

ONAFHANKELIJK DENKEN

Naast formele onafhankelijkheid is *onafhankelijk denken* een zeer belangrijke persoonlijke eigenschap voor toezichthouders. Dat blijkt uit nationaal en internationaal onderzoek (zie bijv. Codes & Commissarissen, Conquaestor, 2006).

Onafhankelijk denken is een breed begrip. In dit verband gaat het om de vaardigheid van een toezichthouder om kritisch te denken en het beleid van het bestuur kritisch te beoordelen.

Kritisch denken betekent dat je onafhankelijk van anderen informatie analyseert en beoordeelt. En dat je dat op een logische en consistente manier doet.

Het betekent dat je de argumenten voor een bepaalde strategie of beleidskeuze van het bestuur zorgvuldig en systematisch “aan de tand voelt”. Zijn de argumenten gebaseerd op een mening of op feiten? Zijn de feiten verifieerbaar? Zijn ze relevant en zoja, waarom? Welke alternatieven heeft het bestuur onderzocht, wat zijn de consequenties van die alternatieven? Kon het bestuur logischerwijze tot de huidige conclusie komen?

U hoeft geen meester te zijn in de Logica. Maar het gerenommeerde instituut The Foundation of Critical Thinking in Californië (www.criticalthinking.org) typeert een *well cultivated critical thinker* als volgt:

❖ *raises vital questions and problems, formulating them clearly and precisely;*

- ❖ *gathers and assesses relevant information, using abstract ideas to interpret it effectively, comes to well-reasoned conclusions and solutions, testing them against relevant criteria and standards;*
- ❖ *thinks openmindedly within alternative systems of thought, recognizing and assessing, as need be, their assumptions, implications, and practical consequences;*
- ❖ *and communicates effectively with others in figuring out solutions to complex problems.*

Kritische en onafhankelijk denkende toezichthouders vormen een garantie voor betere besluitvorming, zowel in het bestuur als in de RvC.

ONAFHANKELIJK HANDELEN

Als u als toezichthouder de argumenten van het bestuur kritisch heeft onderzocht is het van belang dat u uw bevindingen in de vergadering naar voren brengt.

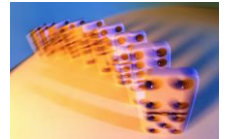
Onafhankelijk handelen wil zeggen dat u uw mening naar voren brengt ongeacht de goed- of afkeuring of zelfs de tegenwerking van uw mede-leden of van de voorzitter.

Echte onafhankelijkheid blijkt uit de bereidheid en moed om te zeggen dat *de keizer geen kleren aan heeft*. Als dat nodig is.

Mooie historische voorbeelden van onafhankelijke denkers die daar ook naar handelden waren Socrates en Galileo.

Beiden gingen daarin zover dat ze door de gevestigde orde als een gevaar beschouwd werden. Beiden moesten daaruit hun consequenties trekken.

Dat geldt ook voor toezichthouders nu. Code Tabaksblat zegt op dit punt dat de RvC zodanig moet zijn samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren.



Als dat niet kan moet u als toezichthouder daaruit uw consequenties trekken en opstappen. Of dat vaak genoeg gebeurt is de vraag. In ieder geval staan in de top vijf van redenen voor commissarissen om op te stappen vier redenen die te maken hebben met onafhankelijk handelen. Bijv.: *“feitelijke zeggenschap bleek in de praktijk niet mogelijk”*.

Maar ook richting het bestuur is onafhankelijk handelen van belang. De commissaris die op de stoel van de ondernemer gaat zitten kan niet meer tot een onafhankelijk oordeel komen. Hij of zij moet immers toezicht gaan houden op zijn eigen adviezen/besluiten.

Kortom, elke toezichthouder heeft een set van vaardigheden nodig om onafhankelijk te zijn, te denken en te handelen. Permanente ontwikkeling op dit punt is in het belang van elke organisatie.

Mr. Daniel le Gras - Boardroom coach