

Toezicht op prestaties van het bestuur

In dit interview gaat Fort van Tulder, ex partner KPMG en directeur KPMG Interim Group, in op het belang van een dashboard voor de RvC of RvT om goed toezicht te houden op de prestaties van bestuurders. Bij het opstellen van een dashboard verdient de selectie van de juiste prestatienormen extra aandacht. Mede daardoor kan voorkomen worden dat de prestaties van het bestuur uit de pas gaan lopen met de verwachtingen van de RvC of RvT.

Hoe worden bestuurlijke prestaties gemeten?

De RvC of RvT dient regelmatig door het bestuur op de hoogte gesteld te worden van de bereikte resultaten ten opzichte van de afgesproken doelstellingen op de belangrijkste beleidsterreinen van de organisatie.

De RvC of RvT heeft trouwens ook een eigen verantwoordelijkheid om aan voldoende informatie te komen over de prestaties van het bestuur.

Om resultaten te meten worden, zoals bekend, prestatie-indicatoren gebruikt. Systemen als Balanced Scorecard, EFQM/INK en Integraal Performance Management maken gebruik van een groot aantal indicatoren.

De toepassing van indicatoren is echter alleen zinvol als er ook de juiste prestatienormen of targets aan worden gekoppeld. Deze geven aan welk niveau van resultaten de RvC of RvT acceptabel, verantwoord, gezond, veilig of 'normaal' vindt. Aan die normen of targets worden de prestaties van het bestuur getoetst.

Voorbeeld. 80% van de klanten van de IB-groep krijgt binnen 3 werkdagen een inhoudelijk antwoord op hun vraag. De score in de eerste helft van 2009 is 97,3% (Prestatienorm Kwaliteitshandvest IB-Groep, 2009).

Waar moet de RvC of RvT op letten?



Die prestatienormen of targets voor het bestuur worden door de RvC of RvT samen met het bestuur (de Board) vastgesteld op basis van een groot aantal interne en externe gegevens.

Het is echter de vraag of:

- de juiste normen zijn afgesproken?
- die normen op tijd worden bijgesteld?
- RvC of RvT voldoende zicht heeft op de resultaten van het bestuur?
- RvC of RvT het bestuur voldoende ter verantwoording roept op basis van de afgesproken prestatienormen?

Ik heb veel organisaties gezien waar de RvC of RvT prestatienormen gebruikte die verouderd waren en niet (meer) pasten bij de nieuwe onderneming, nieuwe diensten of producten, nieuwe klantsegmenten, of nieuwe fase van ontwikkeling van de organisatie.

Dat zie je met name gebeuren als organisaties snel groeien, zoals door fusies en overnames, of turbulente veranderingen doormaken. De RvC of RvT krijgt niet meer de resultaten die ze wenselijk acht omdat er geen nieuwe targets voor het bestuur zijn afgesproken of omdat de bestaande targets niet op tijd zijn bijgesteld.

Voorbeeld. Na een serie fusies van zorginstellingen begeeft het bestuur zich op de onroerend goed markt. Voor deze activiteit zijn niet de juiste prestatienormen of targets afgesproken.

Wat kan een dashboard voor de RvC of RvT daarin verbeteren?

Toezichthouders hebben een radarsysteem nodig, zoals van een AWACS-vliegtuig, waardoor zij interne en externe ontwikkelingen van de organisatie regelmatig in de gaten kunnen houden. En waardoor zij zicht blijven houden op de (tussentijdse) resultaten van het bestuur ten opzichte van de afgesproken targets op de belangrijkste beleidsterreinen.

Een dashboard voor de RvC of RvT kan hier goede diensten bewijzen door een beperkt aantal prestatie-indicatoren weer te geven die van belang zijn voor good governance. En door naast elke indicator de bijbehorende prestatienorm te plaatsen voor o.a.:

- de realisatie van de doelstellingen door het bestuur;
- de mate van beheersing van de grootste risico's;
- de betrouwbaarheid van de controlesystemen;
- de betrouwbaarheid van het financiële verslaggevingsproces
- de naleving van wet- en regelgeving

Toezichthouders hebben geen behoefte aan grote stapels beleidsdocumenten maar aan een helder overzicht van de stand van zaken ten op zichte van de afgesproken targets. Dat biedt zinvolle informatie waar zij de bestuurder(s) op kunnen aanspreken.

Kan een dashboard voor de RvC of RvT voorkomen dat bestuurders uit de bocht vliegen?

Dat betwijfel ik. De kwaliteit en integriteit van bestuurders en toezichthouders speelt altijd mede een rol. Toch ben ik van mening dat een dashboard in een vroeg stadium signalen kan afgeven dat er iets niet naar wens gaat.

Als bestuurders enorm ambitieuze doelstellingen hebben met hoge prestatienormen (al dan niet gedreven door bonussen) dan zou ik als toezichthouder de indicatoren voor het beheersen van de risico's extra in de gaten houden. Meestal worden in dat soort gevallen de risico's onderschat. Voorbeelden zijn Philadelphia en Woonbron, maar ook Fortis, ABNAMro en grote Amerikaanse banken.

Onderzoek van o.a. professor Geert Hofstede heeft aangetoond dat bedrijven in Angelsaksische landen veel meer gedreven worden door ambitie en risico dan in andere landen. Wat de Board acceptabel, verantwoord, gezond, veilig of 'normaal' vindt is dus ook een kwestie van de heersende organisatiecultuur.

Als toezichthouders willen voorkomen dat de prestaties van hun bestuur uit de pas gaan lopen met de verwachtingen van de RvC of RvT dan raad ik hen aan extra aandacht te besteden aan de prestatienormen. Die moeten immers actueel, concreet, relevant en realistisch zijn. Zij vormen immers de kern van de verwachtingen die de RvC of RvT heeft over de prestaties van het bestuur.



Dr. Fort van Tulder
Voormalig Partner KPMG en
Directeur KPMG Interim Group