

## Board vaardigheden (3) - Objectiviteit

Code Tabaksblat en alle sectorcodes gaan ervan uit dat het algemeen belang van de organisatie centraal staat en niet het persoonlijke belang van bestuurders of toezichthouders. Om alle belangen, ook die van de aandeelhouders, te kunnen afwegen is objectief denken en handelen een onmisbare vaardigheid. Naast inhoudelijke deskundigheid wordt objectiviteit in de Board bevorderd door een reeks van maatregelen, zoals heldere procedures en prestatiecriteria, (zelf)evaluatie maar ook meer diversiteit.

### Betrokken en afstandelijk

*Zowel het Bestuur als de RvC hebben een integrale verantwoordelijkheid voor afweging van alle belangen, doorgaans gericht op de continuïteit van de onderneming, aldus Code Tabaksblat Preambule 3 (zie ook II.1 en III.1).*

Ook de sectorcodes voor zorg, onderwijs en woningcorporaties gaan ervan uit dat bestuurders en toezichthouders het algemeen belang van de organisatie voorop moeten stellen en de belangen van alle betrokkenen zorgvuldig moeten afwegen.

Daartoe zijn zij alleen in staat als zij proberen zo objectief mogelijk te zijn. Als subjectiviteit en persoonlijke belangen de boventoon gaan voeren is het inmiddels genoegzaam bekend wat de gevolgen kunnen zijn: crises.

In dit verband is een promotieonderzoek naar *persoonlijke beweegredenen van bestuurders bij samenwerkingsverbanden* aan de Universiteit van Tilburg zeker interessant<sup>1</sup> (zie Download sectie in deze eZine).



Voor toezichthouders is het niet altijd makkelijk om de balans te behouden tussen betrokkenheid bij de organisatie aan de ene kant en het bewaren van 'een zekere distantie' aan de andere kant. Die distantie is nodig om objectief te blijven en het bestuur kritisch te volgen<sup>2</sup>.

De vraag is nu hoe je de objectiviteit in de Board kunt vergroten en de subjectiviteit kunt reduceren. Daarvoor is een reeks van maatregelen nodig. Het komt er op neer dat alles wat concreet te meten is, net als in de wetenschap, bijdraagt aan de objectiviteit. Bijv. heldere procedures en prestatiecriteria.

Wat niet concreet te meten is kan *indirect* bijdragen wanneer bijv. ervaring heeft geleerd dat de objectiviteit daardoor ook bevorderd wordt. Bijv. (zelf)evaluatie en diversiteit.

### Procedures en prestatiecriteria

Laten we als voorbeeld de performance management cycle nemen van de RvB?

1. Dubbel promotie Wilfrid Opheij en Edwin Kaats, Universiteit Tilburg

2. Nationaal Register *Toezicht op een hoger plan*, p. 16

Is vastgelegd wanneer en hoe de RvC de prestaties van de bestuurders evalueert? Zijn er vooraf heldere prestatiecriteria afgesproken waaraan de bestuurders moeten voldoen?

Wij komen nog steeds situaties tegen waarbij bestuurders beweren dat functionerings- en beoordelingsgesprekken door de RvC niet nodig zijn. Steevast blijkt ook dat dezelfde bestuurders de RvC niet volledig informeren op een aantal belangrijke punten, zoals financiën en strategie. In zo'n situatie kunnen de toezichthouders niet objectief controleren, met alle gevolgen van dien.

Het is aan de toezichthouders om hier korte metten mee te maken en bestuurders ter verantwoording te roepen. Objectieve criteria zijn bijv. de realisatie van de afgesproken doelen, de hoeveelheid middelen die daarvoor zijn ingezet en de risico's die daarbij genomen zijn.

### **(Zelf)evaluatie**

Maar ook de RvC of RvT kan bijdragen aan verbetering van de eigen objectiviteit. Gebruikt de raad nog steeds een checklist voor de jaarlijkse zelfevaluatie dat al dan niet gezamenlijk afgevinkt wordt? Komen daarbij de dieperliggende issues ter sprake, zoals meningen over hoe men collega's werkelijk vindt functioneren in de raad?

Heeft de Board cultuur nog steeds een grote mate van subjectiviteit doordat men elkaar en de bestuurders niet durft aan te spreken op onacceptabel gedrag?

Dit *old-boys network*-gedrag zal moeten veranderen in een nieuwe Board cultuur waar openheid, pro-activiteit en verantwoording op een professionele manier bijdragen aan de objectiviteit van de raad.

Dat kan bijv. als de voorzitter, een commissie of een externe deskundige de leden van de raad individueel interviewt en de resultaten daarvan plenair ter bespreking op tafel legt<sup>3</sup>. ProBoardS is een groot voorstander van deze methode.

### **Diversiteit**

Meer diversiteit in de RvB of RvC is belangrijk om een aantal redenen. In de eerste plaats vanwege een functionele verscheidenheid aan expertises. Daardoor neemt de kwaliteit van de besluitvorming toe.

In de tweede plaats kan meer diversiteit ook bijdragen aan de objectiviteit van de raad. Welke diversiteit dat dan zou moeten zijn komt in volgende artikelen aan bod. Hier is in ieder geval van belang dat de meningsvorming in de raad objectiever wordt door constructieve discussies vanuit verschillende standpunten.

Deze maatregelen dragen er toe bij dat de raad objectiever kan denken en handelen en het algemeen belang van de organisatie weer centraal komt te staan.

### **Mr. Daniel le Gras**

#### **Partner**

3. D. Nadler, *Building Better Boards*, hfst. 6. *Board Culture*