

Spirit!

Spirit! staat voor ziel, karakter, energie en zingeving.

In 2020 nemen de consultants van PublicSpirit in het maandelijkse medium Spirit! het woord over ontwikkelingen, ervaringen, vakinhoudelijke en/of actuele thema's binnen het werkveld.

In de Spirit! van april is het woord aan Carine Leemereise.



Carine Leemereise richt zich als senior consultant bij PublicSpirit op werving en selectie van topfuncties voor bestuur en toezicht in het publieke domein, en op carrièremangement, governance, leiderschap en organisatieadvies.

Governance draait om de wet én leiderschap

De samenleving is gebaat bij goed bestuur en toezicht in zowel private als (semi)publieke organisaties. Vandaar dat er wetgeving is aangaande relevante onderwerpen zoals benoeming en ontslag van bestuurders, aansprakelijkheid, faillissement et cetera. Daarnaast is er ook wetgeving waarmee wij in onze praktijk en u als opdrachtgever of kandidaat voor een bestuurs- of toezichthoudende functie te maken kunnen krijgen. Alle wetgeving ten spijt, bij goed bestuur en toezicht draait het om persoonlijk leiderschap.

PublicSpirit maakt zich sterk voor kwalitatief goed leiderschap in bestuur en toezicht. Een belangrijke wettelijke bepaling uit het Burgerlijk Wetboek die hierop toeziet is de zogenoemde limiteringsregeling, ingevoerd in 2013. Die regeling gaat over het maximaantal toezichthoudende functies (en de combinatie met bestuursfuncties) die per persoon mag worden bekleed. Daarnaast is er behoefte aan diversiteit in

bestuur en toezicht. Met het oog daarop is de streefcijfer-regeling in de wet opgenomen, die een evenwichtige verdeling van zetels voorstaat: minimaal 30% vrouwen (én 30% mannen) in bestuur en toezicht.

Het onderwerp 'limitering' houdt de gemoederen al lang bezig; in 1914 werd er in Amerika al een 'act' aangenomen die de ongewenste economische machtsconcentratie vanwege dubbelfuncties moest tegengaan. In Nederland leeft dit onderwerp al vanaf de jaren 60 van de vorige eeuw en barstte de discussie hierover echt los na de Ahold-affaire begin deze eeuw, waarna de Corporate Governance Code ('code-Tabaksblad') in 2003 is ingevoerd. In de publieke sector zijn er nadien ook nog incidenten geweest, waarna besloten is hier wetgeving aan te wijden.

Limiteringsregeling

De regeling houdt in dat er een maximaantal is van vijf toezichtfuncties die één persoon mag uitoefenen. Een voorzitterschap van een toezichthoudend orgaan telt hierbij dubbel. Voor bestuurders geldt zelfs een maximaantal van twee toezichtfuncties. Verder kan iemand die voorzitter van een toezichthoudend orgaan is niet tot (formele of statutaire) bestuurder elders worden benoemd (combinatiebepaling). Het toepassingsgebied van deze regeling geldt niet voor alle organisaties, maar is beperkt tot grote rechtspersonen, waaronder ook stichtingen.

In ons werkveld hebben we veel te maken met stichtingen, maar om een 'grote' stichting te zijn moet er sprake zijn van jaarrekeningplicht en moet worden voldaan aan twee van de drie volgende criteria (op twee opeenvolgende balansdata):

1. De waarde van de activa bedraagt minimaal € 20 miljoen.
2. De netto-omzet bedraagt minimaal € 40 miljoen.
3. Het aantal werknemers is gemiddeld 250 of meer.

Waarom een dergelijke regeling?

De toelichting bij het amendement luidde als volgt:

"Om de kwaliteit van bestuur en toezicht bij een rechtspersoon te waarborgen, belangenverstremgeling te voorkomen en een bijdrage te leveren aan het doorbreken van het zogenaamde «old boys network», is het wenselijk dat een individu niet te veel functies tegelijkertijd kan bekleden. Door het bekleden van te veel functies moet de aandacht immers over meerdere zaken verspreid worden, wordt sneller de schijn van belangenverstremgeling gewekt en wordt het moeilijker voor buitenstaanders om toe te treden tot de hoogste organen van een rechtspersoon."

Kwaliteit

Als doelstelling wordt hier de kwaliteit van bestuur en toezicht genoemd. Er wordt van de veronderstelling uitgegaan dat er bij een beperkt aantal functies meer tijd kan worden besteed per functie en dat daarmee de kwaliteit toeneemt. Op deze benadering valt onzes inziens wel wat af te dingen. Kwaliteit wordt niet sec bevorderd door kwantitatieve beperkingen. Bovendien is de limiet van maximaal vijf toezichthoudende functies of maximaal twee voorzittersfuncties nergens onderbouwd en nogal arbitrair. Met deze uitgangspunten wordt namelijk voorbijgegaan aan de aard, de complexiteit en de specifieke situatie van een organisatie én aan de persoon van de toezichthouder. Er is immers veel verschil in ervaring, expertise, vaardigheden, draagkracht en mate van beschikbare tijd van individuele toezichthouders. Het gaat in feite om maatwerk en mensenwerk; aspecten die zich niet gemakkelijk laten kwantificeren.

Er is onduidelijkheid over de interpretatie van de combinatiebepaling: de combinatie bestuurder en voorzitter van een toezichthoudend orgaan is namelijk wel toegestaan als je eerst een bestuurder bent en dat later combineert met voorzitterschap van een toezichthoudend orgaan, maar niet toegestaan als je al voorzitter bent van een toezichthoudend orgaan en daarna benoemd wordt als bestuurder. Het gaat dus om de volgorde van benoeming, hoewel het de bedoeling van de wet is deze combinatie te voorkomen. Wat betreft de combinatiebepaling past onzes inziens daarom een nadere nuancering. Het zou beter zijn

geweest om bepaalde *concentraties* niet toe te staan, en om, in het kader van (de perceptie van) belangenverstremgeling, bepaalde *combinaties* niet toe te staan. Want waarom zou een voorzitter van een raad van toezicht van een scholengemeenschap geen bestuurder van een woonzorgcentrum kunnen zijn?

In onze praktijk ervaren wij dat de voorzittersfunctie in een raad van toezicht veeleisend kan zijn; die functie is de afgelopen twee decennia in het algemeen zwaarder en complexer geworden, met aspecten als aansprakelijkheid, aanspreekbaarheid, expertise, afbreukrisico, brugfunctie naar bestuur et cetera. Dat maakt de search naar voorzitters al lastiger, terwijl bestuurders vaak wel aan de gestelde eisen voldoen vanwege hun ervaring met en kennis over de functie, omdat ze zelf ook interacteren met een raad van toezicht.

Met de vastlegging van deze bepaling in de wet is er een duidelijk signaal afgegeven aan de samenleving. In de praktijk bleek echter dat er merendeels al voldaan werd aan de limiteringsregeling.

Voor toezichthoudende functies worden er dus maxima gesteld, voor bestuursfuncties niet. De gedachtegang is dat bestuursfuncties meestal fulltime zijn en dat zich dat dan vanzelf wel reguleert.

Diversiteit in bestuur en toezicht

Op 1 januari 2020 is de wettelijke streefcijferregeling komen te vervallen. Het onderwerp diversiteit blijft echter onverminderd op de agenda staan, met als voornaamste achtergrond dat organisaties met een diverse top beter presteren. Maar dan is het wel belangrijk om diversiteit niet zo strikt te nemen als de wettelijke streefcijferregeling deed, namelijk dat er per se een evenwichtige verdeling van mannen en vrouwen (minimaal 30% van beide) moet zijn in besturen en toezichthoudende organen. Diversiteit is immers meer dan het verschil tussen mannen en vrouwen.

In de literatuur en in onderzoeken worden verschillende andere dimensies van diversiteit gedefinieerd, die ook toegepast kunnen worden op toezichthoudende organen:

- geslacht, geaardheid en afkomst;
- nationaliteit;
- kennis en expertise (opleidingsniveau, opleidingsrichting, expertise opgedaan op basis van werkervaring);
- achtergrond (overheid, bedrijfsleven, not for profit, wetenschap, politiek, overig);
- gemiddelde leeftijd en de spreiding daarvan per toezichthoudend orgaan.

Mensen met diverse referentiekaders kunnen elkaar uitdagen tot actief denken, waarbij 1 plus 1 meer is dan 2. Een juiste balans in vaardigheden, ervaring, kennis en onafhankelijkheid is hiervoor essentieel. Het is ook belangrijk dat een toezichthoudend orgaan niet alleen uit gelijkgestemde individuen bestaat omdat daarmee tunnelvisie en groepsdenken kan worden voorkomen.

Leiderschap

Wetgeving is nodig en governancecodes bieden goede richtlijnen. De basis voor goed toezichthouderschap is echter goed leiderschap en het nemen van verantwoordelijkheid. In veel situaties waarin een toezichthoudend orgaan steken liet vallen, ontbrak het aan goed leiderschap. Dat vergt dus bepaald gedrag met daarbij behorende eigenschappen.

In de basis moet er sprake zijn van vertrouwen, zowel in de bestuurder(s) als in de organisatie. De toezichthouder heeft respect voor degenen over wie het toezicht wordt uitgeoefend en ook voor de stakeholders rondom de desbetreffende organisatie. Respect is een zogenoemde reciproke eigenschap: respect geven levert respect krijgen op. Ook geloofwaardigheid is van belang: is wat de toezichthouder

doet congruent met dat wat wordt gezegd? Daarbij moet de toezichthouder goed weten te communiceren waarvoor hij staat. Geloofwaardigheid heeft ook te maken met integriteit: het onderkennen van diverse belangen en in het oog houden dat de toezichthouder alleen het belang van de organisatie dient en niet dat van iemand anders. Goed toezichthouderschap gaat niet om ego's, maar om het dienen van de organisatie. Dit vergt een vorm van bescheidenheid, waarbij luisteren, nieuwsgierig zijn, vragen stellen en het uitstellen van een oordeel aan de orde zijn. En het vraagt om: aanspreekbaar zijn als toezichthouder, verantwoordelijkheid nemen en het afleggen van verantwoording over wat er gedaan is. Een jaarlijkse zelfevaluatie van het toezichthoudend orgaan, liefst professioneel begeleid, kan dit alles waarborgen.

Bovenstaande is een niet-limitatieve opsomming van eigenschappen waarvan wij in onze praktijk ervaren dat ze bijdragen aan het worden en zijn van een goede toezichthouder en daarmee bijdragen aan toegevoegde waarde voor de samenleving.

Carine Leemereise
Senior consultant

