

## 9 Educational... en andere governance

Dr. S.C. Peij<sup>1</sup>

### 9.1 Inleiding

In de afgelopen jaren is in het governance-landschap veel veranderd, zowel in de private als de publieke sector. De meeste (commerciële en maatschappelijke) ondernemingen vallen onder de werking van een governancecode of adopteren de principes en bepalingen van zo'n code op vrijwillige basis. Zo ook in de onderwijssector: primair onderwijs, voortgezet onderwijs, middelbaar onderwijs, hoger onderwijs en wetenschappelijk onderwijs hebben ieder in de één of andere vorm een code voor goed bestuur, toezicht en verantwoording ingevoerd.

De bedoeling van dergelijke codes in de openbare sector in het algemeen is om het vacuüm dat ontstaat bij een terugtrekkende overheid op te vullen. Organisaties en sectoren creëren op zelfregulerende basis regelgeving en proberen deze – veelal op sectorniveau via brancheverenigingen – te handhaven.

De governancecodes in de openbare sector dragen bij aan verbetering van de processen voor goed bestuur, toezicht en verantwoording, of op zijn minst aan de bewustwording daaromtrent. De codes bevatten regels voor rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor bestuurders, commissarissen, eigenaars en belanghebbenden en zetten de verhoudingen tussen deze partijen nader op scherp. Dat helpt bij een heldere dialoog en verantwoording van ieders rol naar elkaar toe, zodat tegenwicht (*countervailing power*) ontstaat voor iedere machtsfactor in en om de organisatie.

In deze context wordt de rol van de interne toezichthouder in deze bijdrage nader belicht. Dit kan een lid zijn van de raad van toezicht, raad van commissarissen of een bestuurder met toezichthoudende taken. De interne toezichthouder wordt hierna aangeduid als 'commissaris', in vervolg op de grootschalige invoering van het tweelaagse bestuursmodel in de publieke sector en de toename van de aanduiding 'raad van commissarissen' voor de toezichtraad.

<sup>1</sup> Stefan Peij is directeur van de Governance University ([www.governanceuniversity.nl](http://www.governanceuniversity.nl)) en als lector verbonden aan de Hogeschool InHolland. Hij had zitting in governancecodecommissies voor bedrijfstakpensioenfondsen, publieke omroepen en woningcorporaties en is auteur van vele publicaties op het terrein van governance in de private en publieke sector.

De rol van de commissaris wordt eerst (paragraaf 9.2) strategisch gepositioneerd. Er wordt een aantal trends geschetst, die verklaren dat de rol van de commissaris niet dezelfde is als die in de vorige eeuw. De commissaris-nieuwe-stijl wordt in die paragraaf toegelicht.

In vervolg daarop wordt in paragraaf 9.3 aangegeven hoe concreet invulling kan worden gegeven aan de rol van de commissaris. In die paragraaf worden twee soorten processen onderscheiden. Deze bijdrage wordt afgesloten met een conclusie (paragraaf 9.4).

## 9.2 Trends in governance die vragen om een commissaris-nieuwe-stijl

De belangrijkste actuele trends in governance in de publieke sector zijn de volgende:

- De veranderende maatschappij en actiever wordende stakeholders (9.2.1);
- De terugtrekkende overheid en de ontwikkeling van governancecodes (9.2.2);
- Veranderingen in board modellen (9.2.3);
- Toename van aantal board committees, met name audit committees (9.2.4).

Deze trends worden in de navolgende subparagrafen nader toegelicht.

Deze trends stellen nieuwe eisen aan de commissaris en schetsen daarmee een beeld van de 'non-profit commissaris van na 2010'. Deze wordt in subparagraaf 9.2.5 nader beschreven.

### 9.2.1 De veranderende maatschappij en actiever wordende stakeholders

De maatschappij verandert voortdurend en de trend van de laatste decennia is het mondiger worden van burgers, die zich in toenemende mate bewust zijn van hun maatschappelijke rollen. De rol van klant van allerlei instanties in de publieke sector en van de overheid wordt steeds actiever ingevuld, van scholen tot woningcorporaties, van energiebedrijven tot de Nederlandse Spoorwegen, van het gemeenteloket tot het ziekenhuis. Het nemen van de eigen verantwoordelijkheid en de actieve opstelling als burger worden ook wel aangeduid als 'goed burgerschap' of 'civil society'. De klant organiseert zich en gaat zich nadrukkelijker bemoeien met het beleid van non-profit organisaties en overheidsinstanties.

Gevolg hiervan is dat de publieke sector, net als het geval is met activistische aandeelhouders in de beursgenoteerde bedrijven, steeds meer te maken krijgt met actieve en betrokken belanghebbenden (stakeholders). Deze beïnvloeden het beleid van de organisatie goedschiks of kwaadschiks: zij organiseren zich of laten zich horen via consumentenorganisaties en aarzelen minder dan vroeger in het aansprakelijk stellen bij wanbeleid of slechte prestaties.

De meeste organisaties zijn al (soms door schade en schande) wijs geworden en hebben de één of andere vorm van stakeholderdialoog georganiseerd. Belangrijkste onderdelen daarvan voor bestuur en toezicht zijn enerzijds het luisteren naar de behoeften, visies en inzichten van deze partijen en anderzijds het verantwoorden van voorgenomen en uitgevoerd beleid aan deze partijen.

### 9.2.2 *De terugtrekende overheid en de ontwikkeling van governancecodes*

In de inleiding van deze bijdrage is reeds gewezen op het fenomeen van de terugtrekende overheid met als centrale thema's de terugdringing van de regelzucht van de overheid en de toegenomen eigen verantwoordelijkheid van de burger. Dat laatste thema sluit natuurlijk goed aan bij de in de vorige subparagraaf besproken actieve rol van de burger en komt wat dat betreft van twee kanten. Gevolg van een terugtrekende overheid is een vacuüm in de regelgeving tussen overheid en organisaties, dat voor een deel wordt opgevangen met sectorale governancecodes. De afgelopen jaren zijn in tal van sectoren codes voor goed bestuur, toezicht en verantwoording ontwikkeld. Met deze codes geven verschillende branches richtlijnen aan hun leden mee voor de manier waarop zij het bestuur, het interne toezicht en de relatie met belanghebbenden moeten inrichten. Zo zijn er naast de Code Tabaksblat voor beursgenoteerde bedrijven onder meer codes gekomen voor maatschappelijke ondernemingen, bve-instellingen (MBO's), hogescholen, zelfstandige bestuursorganen, zorgverzekeraars, zorginstellingen, goede doelen, publieke omroepen, woningcorporaties, primair onderwijs, product- en bedrijfsschappen en culturele instellingen. Brancheorganisaties proberen via de zelfregulering in codes regelgeving van de overheid op afstand te houden en vertrouwen te creëren bij belanghebbenden.

Boers en Van Montfort (2006) stellen dat goed bestuur een mix vormt van processen (sturen, beheersen, verantwoorden en toezicht houden), principes (zoals openheid en integriteit) en prestaties (zoals de mate waarin doelstellingen worden gerealiseerd). In de meeste codes wordt alleen aan 'processen' aandacht besteed en de verwachting is dat er de komende jaren een inhaalslag gemaakt zal worden om ook de 'principes' en 'prestaties' op te nemen.

### 9.2.3 *Veranderingen in board modellen*

In de publieke sector gaan organisaties op grote schaal over op het tweelaagse of *two-tier* model van governance. In dat model bestaan afzonderlijke organen voor bestuur en toezicht. De bestuurder(s) hebben de dagelijkse leiding en vormen het statutair bestuur van de stichting, vereniging of welke rechtsvorm dan ook is gekozen. Zij leggen collectief (hiërarchisch) verantwoording af aan een raad van toezicht of commissarissen, welke nader omschreven goedkeuringsbevoegdheden heeft en de bevoegdheid het bestuur te benoemen, schorsen en ontslaan. Daarnaast vervult de raad van toezicht of commissarissen een adviesrol en werkgeversrol richting het bestuur. Beide organen zijn verantwoording verschuldigd aan de belanghebbenden bij de organisatie.

Het 'oude' bestuursmodel is met de invoering van het tweelaagse model grotendeels verdwenen, hoewel in de wet op veel plaatsen nog ruimte wordt gelaten voor een éénlaags model. Daarin moet dan wel in de meeste sectoren een functioneel onderscheid worden gemaakt tussen bestuurlijke en toezichthoudende taken. In de praktijk is dit minder eenvoudig uitvoerbaar dan in het tweelaagse model.

#### 9.2.4 **Toename van aantal board committees, met name audit committees**

Board committees richten zich op het ondersteunen van de besluitvorming in de raad van commissarissen (toezichthoudende commissies) dan wel ondersteuning bij het opstellen en uitvoeren van beleid (operationele commissies). Kenmerken en voorbeelden van bestaande commissies zijn weergegeven in tabel 9.1 (Peij, Moerland, Glasz, In 't Veld e.a., 2002).

Kenmerken	Operationele commissies	Toezichthoudende commissies
Samenstelling	Gedomineerd door bestuurders	Bij voorkeur gedomineerd door commissarissen
Doel	Advies aan management	Rekenschap en legitimiteit
Functie	Uitvoerend	Toezicht
Voorbeelden	Financiële commissie Strategiecommissie	Auditcommissie Honoreringscommissie Benoemingscommissie

Tabel 9.1: Commissies van raden van commissarissen

Met name het gebruik van toezichthoudende commissies is – zowel in de publieke als private sector – in de afgelopen jaren sterk toegenomen. Dit mede onder invloed van governancecodes, die veelal voorschrijven in ieder geval twee of drie toezichthoudende commissies in te stellen wanneer de raad van commissarissen vijf of meer leden omvat.

Deze commissies vragen meer tijd van commissarissen die erbij betrokken zijn. Aan de andere kant geven de commissies de toezichthouders respectievelijk de beleidsverantwoordelijken meer 'control' en deskundigheid.

#### 9.2.5 **Conclusie: de non-profit commissaris van na 2010 is een professional**

De toegenomen invloed van aandeelhouders en belanghebbenden op (zowel maatschappelijke als commerciële) ondernemingen leidt tot een focus op 'in control' zijn en laat minder ruimte voor ondernemerschap. Er heeft zich als het ware een verschuiving voorgedaan van 'trust me' naar 'prove me'. Dit terwijl de onderneming en haar omgeving steeds meer verstrengeld raken.

Bij instellingen in de publieke sector is al langer sprake van een beperkt aantal externe partijen die gericht invloed uitoefenen op de bedrijfsstrategie. Een bekend geval van begin deze eeuw is het 'rondje om de kerk' bij de NS, waarbij de gehele raad van commissarissen en een deel van de directie hun functie neerlegden (een uitgebreide casusbeschrijving staat opgenomen in Peij, 2005). Codes zorgen voorlopig echter voor voldoende manoeuvreerruimte, terwijl ze op zichzelf de administratieve lasten vergroten.

Deze ontwikkelingen vragen meer betrokkenheid en professionaliteit van commissarissen. Het belang van de dialoog tussen bestuur, commissarissen en belanghebbenden

neemt toe. Terwijl het bestuur het eerste aanspreekpunt is voor belanghebbenden, moeten commissarissen de brugfunctie tussen de onderneming en haar belanghebbenden kunnen vervullen. Organisaties zijn bereid meer dan voorheen te investeren in commissarissen door het extern laten begeleiden van (zelf)evaluaties van de raad en het bekostigen van externe professionaliseringsprogramma's, zoals die worden aangeboden door Nijenrode, Erasmus en Governance University.

### 9.3 Hoe invulling te geven aan de rol van commissaris

In deze paragraaf wordt aangegeven hoe concreet invulling kan worden gegeven aan de rol van de commissaris in de context van de in de vorige paragraaf geschetste trends. Hierna worden twee soorten processen onderscheiden. Het eerste proces wordt in subparagraaf 9.3.1 beschreven en betreft dat van de commissaris zelf: van acceptatie van het commissariaat tot aftreden. Het tweede proces wordt in subparagraaf 9.3.2 beschreven en betreft de werking van de raad: vergaderen, (zelf)evaluatie, dilemma's richting het bestuur, wat wel en niet regelen in reglementen et cetera. Bij de beschrijving is gebruik gemaakt van de Toolkit Commissariaat (Nationaal Register, 2006).

#### 9.3.1 De rol van commissaris van aanvaarden tot terugtreden

Onderstaand worden de processen van de commissaris zelf besproken; van aanvaarden van het commissariaat tot het terugtreden van de commissaris. Daarbij worden de volgende processen onderscheiden:

- De commissaris wordt gekozen op basis van een profielschets: werving en selectie;
- De commissaris overweegt het commissariaat al dan niet te aanvaarden;
- De commissaris vervult zijn rol zonder last of ruggespraak;
- De commissaris treedt tussentijds af of treedt af na voorgeschreven periode.

Deze processen komen hierna achtereenvolgens aan de orde.

##### *De commissaris wordt gekozen op basis van een profielschets: werving en selectie*

Ten behoeve van een goede samenstelling van een raad van commissarissen wordt een profielschets van zowel de gewenste samenstelling van de gehele raad van commissarissen als de individuele leden opgesteld. Profielschetsen bieden een ijkpunt voor de afstemming van het toezicht op de strategie en ontwikkelingsfase van de onderneming en zijn noodzakelijk voor werving, selectie en evaluatie van de raad van commissarissen en haar leden. Bovendien is de discussie die leidt tot de vaststelling van profielschetsen waardevol, omdat soms impliciete voorkeuren en eisen expliciet worden gemaakt.

Hierbij kan rekening worden gehouden met de meeste governancecodes, die bepalen dat de raad van commissarissen zodanig is samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Voorts bepalen de meeste codes dat elke commissaris geschikt dient te zijn om de hoofdlijnen van het totale beleid te beoordelen. Elke commissaris beschikt over de

specifieke deskundigheid die noodzakelijk is voor de vervulling van zijn taak, binnen zijn rol in het kader van de profielschets van de raad. De raad van commissarissen dient zodanig te zijn samengesteld dat hij zijn taak naar behoren kan vervullen. Een herbenoeming van een commissaris vindt slechts plaats na zorgvuldige overweging. Ook bij een herbenoeming worden profieleisen in acht genomen.

Bij het werving- en selectieproces wordt gekeken naar de accuraatheid van de profielschetsen, de communicatiestrategie, voordrachtsrechten van belanghebbenden en de ondernemingsraad en wordt al dan niet gekozen voor samenwerking met een gespecialiseerd adviesbureau. Binnen de raad van commissarissen moet vooraf duidelijk zijn wie zich met het proces van werving en selectie gaan bezighouden en in welke rol. Bij de uitvoering van het proces van werving en selectie is het van belang te denken aan de wijze van (voor)selectie, de rolverdeling tijdens interviews, nadere selectie en kennismaking, het inwinnen van referenties, honorering, geheimhouding, informatievoorziening, faciliteiten, verzekeringen en het intern verkennen van draagvlak voor een potentiële kandidaat.

*De commissaris overweegt het commissariaat al dan niet te aanvaarden*

Waar het vorige proces vooral handelde vanuit de organisatie waar een commissaris wordt gezocht, beschrijft dit proces het aanvaardingsproces van de kandidaat-commissaris vanuit het oogpunt van deze kandidaat-commissaris zelf.

Kandidaat-commissarissen zijn zich meer dan ooit bewust van de werkbelasting, verantwoordelijkheden en risico's die aan het commissariaat verbonden zijn. Tegelijkertijd is het commissariaat een mooie uitdaging en biedt het een kans bestuurlijke ervaringen en competenties uit te breiden.

Bij de vooraf op te vragen documentatie kan in ieder geval gedacht worden aan jaarverslagen en jaarrekeningen van de afgelopen twee á vier jaren, begrotingen, strategische (meerjaren) plannen, notulen raad van commissarissen en bestuur van het afgelopen jaar, accountantsverklaring en management letter, statuten, reglementen en uittreksel van de Kamer van Koophandel.

Met deze informatie kan het kennismakingsgesprek verder worden voorbereid door te bestuderen wat zijn eigen motivatie en geschiktheid kan zijn voor aanvaarding van dit commissariaat, of het een 'goed gevoel' geeft, hoeveel tijd hij hiervoor beschikbaar heeft, of hij past in het profiel van de raad als geheel, van de gezochte commissaris individueel en van de onderneming, wat zijn toegevoegde waarde kan zijn in de raad, welke (financiële, juridische en reputatie-) risico's hij loopt en welke juridische voorzieningen zijn getroffen, of hij voldoende inzicht krijgt op basis van de informatie tot nu toe en welke aanvullende informatie gewenst is. Daarnaast dient hij zich een beeld te vormen van zijn onafhankelijkheid, wijze van werken in teams, netwerk en bereidheid tot het afleggen van verantwoording over zijn potentiële rol als commissaris. Ook

is het zinvol met 'kenners' van het bedrijf, de sector of het commissariaat in het algemeen vooraf te spreken.

Bij nadere kennismaking in vervolggesprekken kan de rolverdeling binnen de raad van commissarissen nader worden bekeken, alsmede hoe invulling wordt gegeven aan het tweede echelon, de dialoog met ondernemingsraad, eigenaren en andere belanghebbenden. Ook kan dan gekeken worden naar honorering, voordrachtsrechten van belanghebbenden, de wijze waarop zelfevaluatie wordt vormgegeven en de wijze waarop besluiten over aanstelling en honorering van bestuurders worden genomen.

*De commissaris vervult zijn rol zonder last of ruggespraak*

Na aanvaarding van het commissariaat volgt idealiter een inwerkperiode, waarbij de commissaris wordt voorzien van meer informatie over onder meer de onderneming, haar (markt)omgeving en relevante belanghebbenden. Ook maakt hij nader kennis met alle commissarissen, met fysieke locaties en het topmanagement dat direct aan het bestuur rapporteert. In extra gesprekken met de voorzitter van de raad van commissarissen en het bestuur zullen de laatste vragen van de nieuwe commissaris worden beantwoord.

Vervolgens treden de operationele processen in werking, welke in onderstaand nog nader worden beschreven.

Op het moment dat de commissaris is gekozen vervult hij zijn rol in de raad van commissarissen 'zonder last of ruggespraak'.

*De commissaris treedt tussentijds af of treedt af na voorgeschreven periode*

In de meeste sectoren worden commissarissen benoemd voor een periode van vier jaren, waarna nog één of twee perioden na herbenoeming volgen. Een gebruikelijke periode van zitting is derhalve acht tot twaalf jaren. Deze periode wordt voldoende lang gevonden om voldoende te kunnen toevoegen aan een organisatie en kort genoeg om onafhankelijk te kunnen blijven en voldoende doorstroom te realiseren in een raad van commissarissen.

Wanneer zich incomptabiliteiten voordoen treedt een commissaris tussentijds af. Het kan bijvoorbeeld zijn dat nieuwe regels worden ingevoerd, zoals in 2003 de Code Tabaksblad, die nieuwe eisen stelt aan onafhankelijkheid en zittingsduur, zodat commissarissen aftreden om de onderneming te kunnen laten voldoen aan de eisen van de code. Uiteraard treden commissarissen ook tussentijds af bij onvoldoende functioneren, conflicten binnen de raad van commissarissen, met het bestuur of met belanghebbenden.

Daarnaast treden commissarissen af vanwege veranderingen in de governancestructuur van een organisatie, zoals de overgang naar een tweelaags model of verandering in de omvang van de raad van commissarissen ter vergroting van slagvaardigheid.

Hiermee hangt samen dat, wanneer een onderneming een nieuwe (strategische) fase ingaat, soms de samenstelling van de raad moet wijzigen en een nieuw profiel wordt geschetst.

### 9.3.2 Operationele processen in de raad van commissarissen

De processen van de raad van commissarissen in de uitvoering van haar werk zijn de volgende:

- (In)regelen van statuten, reglementen, werkafspraken;
- Taken van de raad van commissarissen: toezicht houden, adviseren, werkgeverschap;
- Afstemming taken en rol met de raad van bestuur: geen commissaris op de bestuurdersstoel;
- Omgang met belanghebbenden;
- De vergadercyclus van strategisch plan tot uitvoering;
- (Zelf) evaluatie;
- Informatievoorziening aan de raad van commissarissen.

Deze processen komen achtereenvolgens aan de orde in tabel 9.2.

Proces	Toelichting
(In)regelen van statuten, reglementen, werkafspraken	Statuten en reglementen zijn wezenlijk voor het goed kunnen functioneren van een raad van commissarissen. In statuten staan de verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taken van organen voor bestuur en toezicht op hoofdlijnen aangegeven. In huishoudelijke reglementen wordt de orde voor vergaderingen en omgang geregeld en in het reglement voor de raad van commissarissen worden de verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taken van de raad nader uitgewerkt. Het is van belang dat deze regelingen goed doorgesproken worden, om duidelijk te krijgen wat de achtergronden en praktische werking zijn.
Taken van de raad van commissarissen: toezicht houden, adviseren, werkgeverschap	De drie belangrijkste taken van de raad van commissarissen zijn toezicht houden, adviseren en werkgeverschap van het bestuur. <i>Toezicht houden 'vooraf'</i> betreft vooral goedkeuring van besluiten en voornemens van het bestuur, <i>toezicht houden 'achteraf'</i> betekent het monitoren van het functioneren van de onderneming en het bestuur en waar nodig interveniëren richting het bestuur. De raad van commissarissen vervult daarnaast een <i>adviesrol</i> naar het bestuur en fungeert als klankbord en sparringpartner voor het bestuur. Bij de <i>werkgeversrol richting het bestuur</i> hoort het bepalen van de omvang, de samenstelling en de structuur van het bestuur, het benoemen en ontslaan van het bestuur, het bepalen van de arbeidsvoorwaarden van het bestuur en de jaarlijkse evaluatie van het bestuur. Daarnaast heeft de raad van commissarissen bij stichtingen nog een op haarzelf gerichte taak. De raad van commissarissen van een stichting bepaalt haar eigen omvang, zittingsduur, honorering en benoemt, schorst en ontslaat haar leden. Zij is in die rechtsvorm verantwoordelijk voor haar eigen continuïteit.
Afstemming taken en rol met de raad van bestuur: geen commissaris op de bestuurdersstoel	In Nederland zijn de grenzen tussen taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de raad van commissarissen en het bestuur vastgelegd in wetten en codes en dus is in formele zin sprake van een duidelijke scheiding. Veel van de invulling van taken en rol-



	<p>len van commissarissen is echter afhankelijk van de personen en omstandigheden. Het is praktisch om, binnen de formele grenzen en taakomschrijvingen, een gesprek te wijden aan de precieze afbakening van taken en scherpstelling van rollen.</p>
Omgang met belanghebbenden	<p>De raad van commissarissen opereert in het belang van de organisatie en haar belanghebbenden. Het is verstandig de vraag te stellen welke belanghebbenden de organisatie kent, welke verwachtingen die hebben en naar aanleiding daarvan een actielijst op te stellen. Ook is het raadzaam regelmatig een dialoog te voeren met alle belanghebbenden. Het initiatief voor deze activiteiten ligt bij het bestuur, een commissaris kan aanwezig zijn bij de besprekingen en de raad van commissarissen houdt toezicht op het proces.</p>
De vergadercyclus van strategisch plan tot uitvoering	<p>De meeste raden van commissarissen vergaderen in lijn met een vooraf vastgestelde vergadercyclus. In deze cyclus wordt jaarlijks vooraf bepaald welke onderwerpen wanneer op de agenda komen om besluitvorming tijdig te kunnen beoordelen. De cyclus begint bij de strategie. Deze wordt vervolgens vertaald in een begroting. In reguliere vergaderingen worden de strategische plannen en de begroting door de raad van commissarissen vervolgens gemonitord en besproken met het bestuur. Dat betreft de evaluatie van de plannen van vorig jaar, verwachtingen in de toekomst en formele vastlegging van juridisch belangrijke zaken.</p>
(Zelf)evaluatie	<p>Het verdient de voorkeur om eens per jaar een aparte sessie te beleggen voor (zelf) evaluatie van het functioneren en de samenstelling van de raad van commissarissen. Deze sessie kan op collectief niveau worden ingevuld of op individueel niveau. Algemene principes en beginselen worden, tezamen met profielschetsen en deskundigheidseisen, meestal als basis genomen. Een externe deskundige kan ondersteuning bieden bij het ondersteunen en objectiveren van deze activiteit.</p>
Informatievoorziening aan de raad van commissarissen	<p>Het proces van informatieverschaffing en -verwerving is wezenlijk voor het goed functioneren van de raad van commissarissen. Immers, de raad van commissarissen is niet op dagelijkse basis bij de onderneming betrokken en is voor zijn oordeelsvorming derhalve grotendeels afhankelijk van de informatie van het bestuur. De raad van commissarissen en het bestuur zijn samen verantwoordelijk voor een goede informatievoorziening.</p>

Tabel 9.2: Processen van de raad van commissarissen

#### 9.4 Conclusie

Afhankelijk van de specifieke situatie waarin een organisatie zich bevindt, het governancemodel waarmee wordt gewerkt en de personen die zitting hebben in de organen voor bestuur en toezicht, wordt invulling gegeven aan operationele governanceprocessen. In de afgelopen paragrafen wordt duidelijk dat veel aspecten een rol spelen en derhalve zorg en aandacht nodig zijn bij het inrichten en praktisch invullen van deze processen.

Wanneer er onvoldoende zorg en aandacht is voor deze processen zijn rollen en afspraken van bestuurders en commissarissen niet altijd voldoende 'doorleefd', gedragen en ingeregeld en bestaat er risico op misverstanden, rolverwarring of, erger nog, (grens)conflicten. Hiervan zijn in de praktijk meerdere voorbeelden bekend (Peij, 2005). Misverstanden, rolverwarring en (grens)conflicten kunnen op dit niveau van werken van grote invloed zijn op de bedrijfsvoering en prestaties; voldoende reden dus om de operationele governanceprocessen in iedere organisatie zorgvuldig in te richten.

## Literatuur

- Algemene Rekenkamer, *Goed bestuur tussen publiek en privaat*, achtergrondstudie, 2006.
- Boers, I. en C.J. van Montfort, Goed bestuur in governancecodes, in: *Goed Bestuur, Tijdschrift over Governance*, nr. 4-2006, Mediawerf, Amsterdam.
- Hezewijk, J. van en S.C. Peij, Forse afname aantal commissariaten groot- en middenbedrijf, in: *Goed Bestuur, Tijdschrift over Governance*, nr. 2-2006, Mediawerf, Amsterdam.
- Hooge, E.H., F. Nusink en M.E. van der Sluis, *Zicht op intern toezicht: theorie en praktijk van raden van toezicht in de bve-sector*, Max Goote Kenniscentrum bve, Amsterdam, 2006.
- Nationaal Register voor Commissarissen en Toezichhouders, *Toolkit Commissariaat*, eigen uitgave, Den Haag, 2006.
- Peij, S.C. en D. Duijzer, Goed bestuur bij product- en bedrijfsschappen volgens nieuwe maatstaf, in: *Goed Bestuur, Tijdschrift over Governance*, nr. 1-2007, Mediawerf, Amsterdam.
- Peij, S.C., *Commissaris op de Bestuurdersstoel*, Van Gorcum, Assen, 2005.
- Peij, S.C., P.W. Moerland, J.R. Glasz, R.J. in 't Veld e.a., *Handboek Corporate Governance*, eerste editie, Kluwer, Deventer, 2002.