

Zelfevaluatie

5

In de *Governancecode Woningcorporaties* wordt de raad van commissarissen gevraagd zichzelf te evalueren. Wat maakt dit nodig en hoe kan deze handschoen worden opgepakt? Raden van commissarissen in corporaties professionaliseren. Dat is nodig, omdat corporaties transparanter worden, belanghouders mondiger en de minister van VROM streng toekijkt of de branche de zelfregulering van goed bestuur, toezicht en verantwoording wel op orde krijgt. Corporaties hebben zich in het laatste decennium ontwikkeld van subsidiegeoriënteerde uitvoerders van overheidsbeleid tot 'maatschappelijke' ondernemingen. De (zakelijke en juridische) positie en maatschappelijke verantwoordelijkheid van corporaties vraagt om een goede en professionele inrichting van het interne toezicht.⁹

Onderdeel van die professionele inrichting is het volgen van de *Governancecode Woningcorporaties*. Deze biedt voor de inrichting van het interne toezicht, vormgegeven door een raad van commissarissen, duidelijke handvatten. Belangrijk onderdeel is zelfevaluatie, zoals geregeld in bepaling III.1.7 van de code: 'De raad van commissarissen bespreekt ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel zijn eigen functioneren als dat van de individuele leden van de raad van commissarissen en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden. De raad van commissarissen vraagt hiertoe uitdrukkelijk de visie van het bestuur ter zake en betreft deze in de bespreking. Tevens wordt het gewenste profiel en de samenstelling en competentie van de raad van commissarissen besproken alsmede de conclusies die hieraan moeten worden verbonden [...].'

Principe III.4 regelt in aanvulling daarop dat 'de voorzitter van de raad van commissarissen [...] toe[ziet] op het goed functioneren van de raad en zijn commissies [...] en dat de woningcorporatie ondersteuning biedt bij dit proces. In de praktijk komt dit erop neer dat de voorzitter de zelfevaluatie initieert, daar – in overleg met de directeur-bestuurder – eventueel een derde partij bij betreft en de directeur-bestuurder zorgt voor de mensen en middelen om het proces te ondersteunen.'

DOEL ZELFEVALUATIE

Het doel van zelfevaluatie is 'zelfreiniging' van de raad van commissarissen. Door de processen transparant en de gesprekken open te houden, worden 'oneffenheden' gladgestreken en wordt de kwaliteit, effectiviteit en toegevoegde waarde van de raad hoger. Voorbeelden van 'oneffenheden' in de praktijk zijn:

- te grote raden van commissarissen als gevolg van bijvoorbeeld fusies, waarbij commissarissen soms hechten aan het pluche
- verschil van inzicht tussen commissarissen over inhoudelijke of governancekwesties, zoals de invoering van de Governancecode en de samenstelling van bestuur of raad van commissarissen
- onvoldoende scherp beeld van welke informatie bij bestuur op te vragen
- onduidelijkheid over de omgang met belanghouders
- onvoldoende kritisch doorvragen naar de directeur-bestuurder, waardoor deze steeds antwoorden schuldig blijft of zaken niet regelt die de commissarissen belangrijk vinden.

Over het algemeen zijn raden van commissarissen zich goed bewust van hun rol en zijn basiszaken goed geregeld, waardoor de uitkomst van een zelfevaluatie neerkomt op finetuning en 'puntjes op de i zetten'.

VORM

De voorkeur is om eens per jaar een aparte sessie te beleggen voor (zelf)evaluatie van het functioneren en de samenstelling van de raad van commissarissen. Het onderdeel bespreken tijdens een reguliere commissarissenvergadering kan ook, maar komt dan in de praktijk vaak in de knel tussen urgente en actuele zaken. De zelfevaluatiesessie in de gebruikelijke vergaderruimte houden of elders maakt geen verschil.

De sessie kan op twee niveaus worden ingevuld: collectief of individueel. In beide gevallen is het raadzaam een externe begeleider voor het proces van (zelf)evaluatie te regelen, die kan optreden als technisch

Het doel van zelfevaluatie is 'zelfreiniging'

Zelfevaluatie op individueel niveau verdient de voorkeur

voorzitter van de plenaire bespreking en mogelijk als interviewer bij het voorbereiden van de plenaire bespreking. Dat maakt het makkelijker voor de voorzitter om inhoudelijk mee te discussiëren, brengt de nodige proceservaring in en voorziet tegelijkertijd in een heldere structuur voor proces en discussie. Bovendien dwingt het de raad om de tijd toegewijd aan dit onderwerp te besteden en het niet ‘tussendoor’ te behandelen. Een zelfevaluatiesessie wordt vaak gekoppeld aan een korte incompany-opleiding (briefing) tijdens de jaarlijkse strategiedag van de raad van commissarissen. Efficiëntie is daarvoor de reden. Daarbij kan de externe begeleider ook zorgen voor de nodige inhoudelijke input voor het opleidingsdeel en wordt meteen ook voldaan aan bepaling III.3.4 van de code.

Raden van commissarissen die weinig ervaring hebben met zelfevaluatie, beginnen vaak op collectief niveau. Hierbij kan ieder lid van de raad aan de hand van een aantal vooraf bepaalde criteria (zie verderop) aangeven op welke terreinen de raad goed en minder goed functioneert. Bij een collectieve (zelf)evaluatie is wel apart aandacht voor de rol en het functioneren van de voorzitter, vanwege zijn belangrijke positie binnen de raad van commissarissen.

Wanneer iedere commissaris voor zichzelf heeft bepaald wat hij goed of minder goed vindt gaan, worden de individuele uitkomsten in een plenaire bespreking uitgewisseld. Doel hiervan is tot een gezamenlijk beeld te komen van het collectief functioneren van de raad en tot een beknopte lijst van actiepunten.

Zelfevaluatie op individueel niveau verdient echter de voorkeur. De Governancecode noemt expliciet ‘de individuele leden van de raad van commissarissen’ in bepaling III.1.7. Dit niveau van (zelf)evaluatie is persoonlijker en daarmee bewerkelijker; er moet inhoudelijk en procesmatig zeer zorgvuldig mee worden omgegaan.

Bij een individuele (zelf)evaluatie speelt de voorzitter van de raad van commissarissen een belangrijke rol. Een externe begeleider van het proces spreekt met ieder lid van de raad van commissarissen afzonderlijk en aansluitend spreekt hij samen met de voorzitter de uitkomsten

met de betreffende commissaris door. Vervolgens worden de uitkomsten van dat gesprek in hoofdlijnen gerapporteerd in een plenaire bespreking van de raad van commissarissen.

Het is altijd raadzaam een koppeling te maken tussen individuele en collectieve profielschetsen van commissarissen en de raad als geheel, én met het rooster van aftreden. Een herbenoeming kan natuurlijk afhangen van een positieve beoordeling tijdens de evaluatie.

Hierboven zijn enkele vormen geschetst voor de zelfevaluatie van de raad van commissarissen. Uiteraard zijn alternatieve vormen denkbaar.

INHOUD

De volgende criteria kunnen bij de zelfevaluatie worden gehanteerd:

| Criterion | Toelichting |
|--|---|
| Algemene taak/ verantwoordelijkheid | Toezicht kunnen houden op en inhoudelijk adviseren over de (strategische) beleidsvorming en -uitvoering binnen de onderneming (de 'conformance'- en de 'performance'-rol) |
| Kennis en ervaring | Algemene bestuurlijke kennis/ervaring en inzicht hebben in risicomanagement en daarnaast complementaire kennis en ervaring die passen bij de ontwikkelingsfase van de onderneming en de uitdagingen waarvoor de onderneming staat |
| Onafhankelijkheid | Voldoende onafhankelijk van deelbelangen zijn om toezicht te kunnen uitoefenen in het belang van de onderneming |
| Distantie/ betrokkenheid | Niet alleen 'op afstand' toezicht houden maar ook voldoende inhoudelijk betrokken zijn bij de totstandkoming van de (hoofdlijnen van het) ondernemingsbeleid zonder dat dit tot bemoeizucht leidt |
| Actieve opstelling | Je niet alleen reactief maar indien nodig ook proactief opstellen over het beleid en een eigen verantwoordelijkheid hebben om informatie in te winnen en inzichten uit te wisselen |
| Netwerk | Naast het contact met de directie ook regelmatig contacten onderhouden/afstemmen met andere betrokkenen (belanghouders) binnen en buiten de onderneming en nieuwe relaties opbouwen met voor de onderneming belangrijke personen, groepen of instanties |
| Integrale benadering | Zich richten op alle financieel-economische en meer sociaal-organisatorische aspecten van het beleid in hun onderlinge samenhang |

| criterium | Toelichting |
|--|--|
| Belanghouders-oriëntatie | Bij beoordelen van het directiebeleid ook inzicht hebben in, rekening houden met en streven naar een goede balans tussen de belangen van de relevante belanghouders, inclusief het maatschappelijk belang |
| Zorgvuldigheid en integriteit | Handelen volgens de wetgeving, statuten, codes en maatschappelijke normen, en zorgvuldigheid en integriteit betrachten in het functioneren als commissaris, in de omgang met elkaar/anderen en in de behandeling van de verstrekte informatie |
| Beschikbaarheid voor het commissariaat in het algemeen en aanwezigheid tijdens vergaderingen | Voldoende tijd beschikbaar hebben om de functie van commissaris naar behoren te kunnen vervullen |
| Bereidheid tot verantwoording | Altijd bereid zijn om ten opzichte van elkaar als commissarissen, directie en eventueel belanghouders, transparant te functioneren, aanspreekbaar te zijn op bovengenoemde aspecten en verantwoording af te leggen over het eigen functioneren |
| Inhoudelijk | Gang van zaken/operatie, financiën, risico's, ICT, acquisities, techniek/innovatie, HRM (management, beloning), strategie/beleid, marketing/commercieel, regels, wetgeving, codes, algemeen juridisch |

Daarnaast kan worden gekeken naar de samenwerking met het bestuur en de effectiviteit van het team.

Voor de evaluatie van de rol van voorzitter zijn er criteria als zorgen voor een juiste en volledige informatieverstopping aan de raad, agenderen van de juiste punten, ruimte laten voor discussie tijdens vergaderingen van de raad, ook buiten de vergaderingen adequaat vertegenwoordigen van de raad en de onderneming, efficiënt en effectief leiden van de vergaderingen van de raad inclusief samenvatten en formuleren van heldere conclusies en besluiten, voortouw nemen in de samenstelling van de raad, actualiseren van reglementen en (zelf)evaluatie, vervullen van de rol van vertrouwensman of -vrouw, aandacht schenken aan continuïteit van bestuur en toezien op daadwerkelijke implementatie van besluiten van de raad.

VALKUILEN

Zelfevaluatieprocessen vragen een zorgvuldige uitvoering. Wanneer zaken teveel 'op de man' worden gespeeld of zonder goede onderbouwing kritiek wordt geleverd op elkaar, kan het gunstige effect negatief worden beïnvloed. De gespreksleider draagt hier een belangrijke verantwoordelijkheid.

Ook een haastig afgewerkte, onvoldoende voorgestructureerde of slecht geleide zelfevaluatie kan negatief uitpakken, bijvoorbeeld wanneer het wordt afgewerkt als één van de agendapunten van een drukke vergadering. Zaken blijven dan onuitgesproken, worden niet goed bediscussieerd en blijven als het ware 'hangen'. Maar er moet ook weer niet te lang bij één persoon of onderwerp worden stilgestaan; dat kan weer leiden tot het 'zondebok-effect'.

Verder is het onvoldoende managen van verwachtingen een mogelijke valkuil. Iedere deelnemer aan het proces moet zijn of haar voorkeuren kunnen uitspreken voor de manier waarop het proces wordt ingericht en moet vooraf duidelijk op de hoogte worden gebracht van de gang van zaken en de eigen verwachte inbreng.

Een goede balans wordt gevonden als in een afzonderlijke bijeenkomst voor dit onderwerp, onder leiding van een ervaren deskundige, een goed voorbereid gesprek wordt gevoerd waarbij het uitwisselen van (vaak subjectieve) beelden voorop staat en waarbij het tot een synthese van alle uitspraken kan komen door een goede samenvatting en conclusie.

Bij het werven van een externe deskundige als begeleider van het proces zijn de specifieke ervaring met zelfevaluaties binnen en buiten de corporatiebranche, de algemene kennis van governanceregels, van de taak en verantwoordelijkheid van raden van commissarissen en van board dynamiek basisvereisten.

VERANTWOORDING NAAR BELANGHOUDERS

Commissarissen zijn zich over het algemeen terdege bewust van de gevolgen van het ontbreken van een 'parlement' in stichtingen, zoals de vennootschap die kent in de vorm van een algemene vergadering van aandeelhouders. In die context moet de verantwoording aan belanghouders dan ook worden gezien: wanneer geen verantwoording is verschuldigd aan zo'n 'parlement' is transparantie naar belanghouders van navenant belang.

Het verslag van de raad van commissarissen kan op hoofdlijnen verslag doen over de manier waarop het proces van zelfevaluatie is ingericht, wat in grote lijnen de uitkomsten waren en wat de raad van plan is of heeft gedaan om verbeterpunten op te volgen. Ook op de website misstaat zo'n bericht niet.

ZELFREINIGING BASIS

Voor raden van commissarissen is professionalisering noodzaak, als gevolg van een complexer wordend takenpakket en toenemende aansprakelijkheidsrisico's. Deze professionalisering krijgt onder meer handen en voeten door zelfevaluatie. Het is van groot belang dat raden van commissarissen het proces van zelfevaluatie consciëntieus oppakken, omdat zelfreiniging een basis legt onder het goed kunnen blijven vervullen van de toezichtstaak. ■

Dit hoofdstuk is geschreven door Stefan Peij, directeur van de Governance University en lid van de Commissie Governancecode Woningcorporaties.

⁹ Gebruikte literatuur in dit hoofdstuk:

- Hezewijk, J. van en S.C. Peij, *Forse afname aantal commissariaten groot- en middenbedrijf*. In: Goed Bestuur, Tijdschrift over Governance, no. 2-2006, Mediawerf, Amsterdam.
- Peij, S.C., J. Koelewijn, R. Munsters e.a., *Handboek Corporate Governance*. Kluwer, Deventer, 2007 (te verschijnen).
- Peij, S.C., *Commissaris op de Bestuurdersstoel*. Van Gorcum, Assen, 2005.