

 Column

‘Commissarissen moeten onderkennen dat zelfevaluatie lastig is’

Zelfevaluatie van raden van commissarissen is essentieel, maar lastig, vooral als collega-commissarissen elkaar onderling moeten beoordelen. Funest is de pretentie dat alle wezenlijke aspecten over het functioneren op tafel liggen, terwijl dit niet zo is. Hildegard Pelzer, directeur/mede-eigenaar van Governance Support, verkent in haar column de grenzen van zelfevaluatie.



‘Laat ik beginnen met de overtuiging dat de zelfevaluatie van de raad van commissarissen en zijn leden (voor raad van commissarissen kan ook raad van toezicht worden gelezen) een van de belangrijkste elementen van good governance is. Zelfevaluatie prikkelt – mits goed uitgevoerd – de zelfreflectie en zelfcorrectie van de toezichthouder. Andere vormen van beoordeling en correctie van de toezichthouder zijn in de meeste situaties beperkt.

Maar een goede zelfevaluatie is lastig. Een kritische beoordeling van *systemen en werkafspraken* en het werken conform de eigen regels is nog relatief gemakkelijk. Lastiger wordt het bij disfunctionele *relaties* en disfunctioneel *gedrag* van leden van de raad. Het is nog relatief gemakkelijk om de wens uit te spreken dat commissaris Jansen meer van zich laat horen of dat men beter naar elkaars argumenten moet luisteren om tot goede beslissingen te kunnen komen. Veel moeilijker bespreekbaar is bijvoorbeeld het dominant optreden van een lid ‘van naam’ of een cultuur waarin anders denken

wordt genegeerd of afgestraft. Daar komt bij dat men dit soort patronen binnen de eigen raad eerst moet zien, wil men ze kunnen adresseren. Collectieve blinde vlekken zijn menselijk en ook bij een raad van commissarissen niet vreemd.

Nog gevoeliger ligt het om een afzonderlijke commissaris aan te spreken op de *inhoud* van het functioneren. Elkaar aanspreken op de afwezigheid van financiële kennis of branchekennis gaat vaak nog wel. Maar kritiek als ‘het strategisch inzicht en overzicht missen’, is uiterst lastig. Het gaat hier om de beoordeling van collega’s onderling: ‘wie ben ik om de ander de maat te nemen? En wie is de ander om over mij te oordelen?’ Vaak ontbreekt een helder collectief referentiekader, zeker voor competenties van een commissaris en een functionele dynamiek in de groep. Dat maakt het nog moeilijker om zichzelf en elkaar te beoordelen. En wat gebeurt er als het *gêne-onderwerp* op tafel ligt? Zijn de relaties dan niet verstoord? Tot slot, zonnekoningen bevinden zich niet alleen onder bestuurders, maar ook onder commissarissen.

Gelukkig zetten desondanks steeds meer raden van commissarissen elk jaar de zelfevaluatie op de agenda. Dat wil niet zeggen dat daarmee altijd meteen alle wezenlijke aspecten van het functioneren op tafel komen. Daar is niets mis mee, zolang men dit onderkent en er de tijd is om stap voor stap te werk te gaan. Funester is het als raden van commissarissen zichzelf wijs maken dat al het wezenlijke op tafel ligt, terwijl dat niet zo is.

Een paar tips uit de eigen praktijk:

- Onderken dat zelfevaluatie lastig is. Er wordt wel eens gezegd: ‘Wij zijn ervaren, volwassen mensen.’ Mijn antwoord: Juist dat maakt het vaak lastig om elkaar aan te spreken.
- Wees realistisch. Pretendeer niet dat al het wezenlijke besproken wordt/is, terwijl iedereen weet dat dat niet zo is. Dat schaadt de geloofwaardigheid van de zelfevaluatie en maakt het moeilijker om het niet-gezegde later alsnog bespreekbaar te maken.
- Zie zelfevaluatie als een proces waar in jaarlijkse evaluaties wordt toegewerkt naar: a) een groeiend gemeenschappelijk referentiekader, b) groeiend zelfinzicht en c) een lagere drempel om elkaar aan te spreken.
- Voor de voorzitter: spreek individuele leden tussentijds aan op hun functioneren en sorteer daarmee voor op het moment waarop over herbenoeming moet worden gesproken.

Het gaat erom dat de raad van commissarissen de kwaliteiten borgt om zijn toezichttaak optimaal in te vullen. Dat kan overigens soms betekenen dat er geen tijd voor een stapsgewijze benadering is en dat de raad het moet aandurven zichzelf rigoureus te corrigeren.’