

Goede doelen behoeven meer kwaliteit in de Raad van Toezicht

Door Martin Bauman en Wim van Ginkel

Als een branche gevoelig is voor imagoschade, is het die van de goede doelen. Onlangs waren leden van Raden van Toezicht en directeuren van goede doelen bijeen op een meeting, georganiseerd door PricewaterhouseCoopers. Onderwerp van gesprek: corporate governance. Hoe gaan deze organisaties om met goed bestuur?

Waargebeurd: de Raad van Toezicht (RvT) zat bijeen in een prachtige ruimte, onderdeel van het bedrijf waar ze toezicht op hield. Een van hen vroeg zich af wiens werkkamer dit was, en vroeg dit aan iemand van de administratie. 'Dat is van iemand die nu in Italië zit. Hij staat niet op de loonlijst, we kunnen hem niet eens wit uitbetalen', luidde het antwoord.

Ons kantoor had vervolgens een gesprek met de directie en de RvT. PwC gaat zo het jaarverslag niet goedkeuren, stelden we. Collega Jaap van Manen was bij die vergadering. 'Zowel de raad als de directie was het absoluut niet met dit oordeel eens. We vroegen de directie even te vertrekken, om de raad even een-op-een te spreken. Toen draaide het oordeel van de raad ineens volledig om: ze wist dat ze een groot probleem had en vroeg ons hoe we dit gezamenlijk konden oplossen.'

Diversiteit

Zomaar een voorbeeld van de positie waarin een RvT terecht kan komen. Van Manen vertelde erover tijdens een rondetafeldiscussie met goede doelen die door PwC was georganiseerd. Negen bestuursleden of directeuren van goede doelen in Nederland deelden hun ervaringen en gedachtes. Handig, want als er een branche gevoelig is voor imago-perikelen, dan is dat die van de goede doelen. Daar waar een rijk beloonde directeur bij een willekeurige organisatie zijn clientèle na de bekendmaking van zijn salaris vaak niet ziet weglopen, kan een goed doel na dit nieuws een lucratieve wervingsronde vergeten. Zoals een van de deelnemers het die middag zei: 'In onze branche zijn drie zaken van belang: imago, imago en imago.' Goede doelen beheren in veel gevallen privaat geld – en kennen daarmee een zekere mate van vrijheid – maar het bestaansrecht ontleent een goed doel rechtstreeks uit zijn imago.

Een belangrijk thema waar de genodigden over spraken: diversiteit binnen de RvT. Een groep toezichthouders moet immers niet bestaan uit mensen die op dezelfde manier een zaak benaderen. Een RvT moet iemand durven op te nemen die van nature anders denkt dan de rest. Zoals een van de deelnemers het zei: 'Als iedereen dezelfde houding heeft, heeft dat weinig toegevoegde waarde. Mensen denken: past een nieuw lid wat betreft cultuur bij de rest? Hij mag niet te afwijkend zijn. Dat lijkt me geen verstandige houding. Het is juist belangrijk om iemand in de club te hebben die een ander geluid laat horen. Dat kan voor de organisatie verfrissend werken. Probeer te leren van elkaar; dat tilt toezicht naar hoger niveau.'

Een genodigde gaf aan dat de vraag zich voor kan doen of een aspirant-lid affiniteit heeft met de organisatie. Hij vond dat beslist noodzakelijk. Die affiniteit kan bestaan uit werven van geld, maar ook met de kwaal waartegen de organisatie strijdt. Een van de genodigden gaf zelfs aan dat hij altijd een lid in de RvT heeft die de ziekte heeft waar de organisatie tegen strijdt, een 'ervaringsdeskundige' dus. Een andere variant: vrijwilligers van het goede doel, zoals collectanten, in de raad. Het kan heel verfrissend werken. Het contrast met de rest van de RvT kan zo groot zijn, dat ze zich af kunnen vragen of ze wat toevoegen, maar zij brengen in wat er leeft onder de vrijwilligers.

Diversiteit is mooi, maar doorgaans zoekt de RvT zelf naar nieuwe leden. Die manier van werken heeft invloed. Wie het best de initiator van de zoektocht moet zijn, is een lastig vraagstuk. De RvT zoekt in eigen kring, de directeur kan de schijn van partijdigheid opwekken.

De oplossing zou zijn in het maken van profielen. Twee mensen uit de raad kunnen belast zijn met het zoeken naar de mensen die in dit profiel passen, de directie kan daarbij helpen. Maar: men moet kijken buiten het bestaand netwerk. Naar mensen die je niet kent.

Evaluatie

Zoals bij ieder orgaan is het ook voor RvT gezond om regelmatig over eigen functioneren na te denken. Er worden nogal fouten gemaakt rondom evaluatie. Men vult een formuliertje in en denkt: we hebben geëvalueerd. Een kritische noot wordt niet gewaardeerd. Dat geldt vooral voor het thema diversificatie. Kijk kritisch naar elkaar met de vraag: in hoeverre verschillen we van elkaar? Het blijft echter de vraag hoe een directeur een RvT zover kan krijgen dat ze die evaluatie ook serieus vorm geeft.

De PwC-uitgave *Bouwen aan professioneel vertrouwen* gaat in op de evaluatierol van de raad van toezicht. Een van de aanbevelingen in de uitgave: 'de raad bespreekt ten minste eenmaal per jaar, buiten aanwezigheid van bestuur/directeur, zowel zijn eigen functioneren als dat van de individuele toezichthouders'. De uitgave meldt verder: 'In de evaluatie wordt ook het gewenste profiel en de samenstelling en competentie van de raad besproken en wordt hiervan melding gemaakt in het verslag van de raad van toezicht. Aan de uitkomsten van de evaluaties worden conclusies verbonden die kunnen leiden tot bijscholing of zelfs ontslag van de toezichthouder. Een toezichthouder kan tevens tussentijds aftreden bij onvoldoende functioneren, structurele onverenigbaarheid van belangen of wanneer dit anderszins naar oordeel van de RvT is geboden.' In de uitgave staan nog twintig andere aanbevelingen voor toezichthouders in de semi-publieke sector.

Ook de goede doelen hebben hier een inhaalslag te maken, zo blijkt uit de PwC-bijeenkomst. Een van hen zou de volgende dag voor het eerst een evaluatie bijwonen, een ander heeft nog een lange weg te gaan. 'Ik heb het thema evaluatie bij de directie aangekaart. Maar ik word nu aangemerkt als een eigenwijze.'

Over de auteurs

Martin Bauman is partner Assurance & voorzitter sectorgroep Maatschappelijke Organisaties bij PricewaterhouseCoopers. Wim van Ginkel is Senior Manager Assurance & secretaris sectorgroep Maatschappelijke Organisaties.

De uitgave *Bouwen aan professioneel vertrouwen, 21 aanbevelingen voor toezichthouders in de semi-publieke sector* is gratis op te vragen bij PricewaterhouseCoopers. De geciteerde deelnemers zijn toezichthouder of directeur bij verschillende toonaangevende goede doelen in Nederland.

The Crisis

In de meeting van goede doelen toonden we de film *The Crisis*, waar een fictieve organisatie in de problemen komt nadat een klokkenluider melding maakt van de wijze waarop het bedrijf met de kwartaalcijfers knoeit. Hoe zouden de aanwezige deelnemers aan de PwC-sessie met deze materie omgaan?

'Kalm aan beginnen'

'Ik zou niet direct een extern accountantsbureau inschakelen zodra een klokkenluider dit aan zijn leidinggevende meldt (in het voorbeeld is de klokkenluider ontslagen wegens vermeende seksuele intimiteiten, red.). Dat vergroot de kans op reputatieschade. Er is immers ook een grote kans dat de melding helemaal niet klopt; de man is net ontslagen en er kan rancune in het spel zijn. Ik zou dit laten uitzoeken door de interne accountant. Het devies luidt: kalm aan beginnen, misschien zit je achteraf helemaal fout. Ik ben ooit ook betrokken geweest bij een zaak binnen de overheid. De forensisch accountant stórtte zich op de case, daardoor hield iedereen angstig zijn mond. Begin met een vooronderzoekje, kom bij gegronde redenen met zwaar geschut.'

'Ik zou bijna hetzelfde doen'

'Als ik heel eerlijk ben, zou ik de zaak niet volledig anders aanpakken dan in de film is getoond. De CFO had naar de zaak gekeken en zei: er is niets aan de hand. Er moet vertrouwen zijn tussen de toezichthouder en de directie. Ik had alleen niet gewacht tot de volgende kwartaalmeeting om de zaak te evalueren. Ik had dus niet gezegd: tot over drie maanden, maar: tot over drie dagen.'

'Gemeenschappelijk belang: grondig uitzoeken'

'De toezichthouder moet deze zaak grondig uitzoeken. Dat is haar rol. Je hebt als toezichthouder en directie een gemeenschappelijk belang bij goed bestuur. Als het vertrouwen tussen deze twee organen groot is dan is het toch ook prima dat de toezichthouder dit uitzoekt? In de film is de directeur betrokken, hij zou volgens de klokkenluider immers op de hoogte zijn van het gerommel met de cijfers. Het moet dus worden uitgezocht, ik zie niet waarom er een probleem is. Of je vijanden voor het leven hebt als je grondig begint? Ik zou niet weten waarom. Als toezichthouder handel je immers in het belang van het bedrijf.'