

Corporate
Governance



Goed toezicht
betekent rekening
houden met de
context



De commissaris in de publieke sector



www.pwc.nl/corporategovernance



Bij PwC willen we een bijdrage leveren aan het vertrouwen in de maatschappij en het oplossen van belangrijke problemen. Wij zijn een netwerk van firma's in 157 landen met meer dan 276.000 mensen. Bij PwC in Nederland werken ruim 5.400 mensen met elkaar samen. Wij zien het als onze taak om kwaliteit te leveren op het gebied van assurance-, belasting- en adviesdiensten. Vertel ons wat voor u belangrijk is. Meer informatie over ons vindt u op www.pwc.nl.

PwC verwijst naar de Nederlandse firma en kan soms naar het PwC-netwerk verwijzen. Elke aangesloten firma is een afzonderlijke juridische entiteit. Kijk op www.pwc.com/structure voor meer informatie.

Inhoud

Inleiding	3
1. Public governance: eigenaarschap en toezicht zijn verdeeld	5
2. WOK: de commissaris is ook in de publieke sector werkgever, opzichter en klankbord	10
3. De commissaris in de publieke sector: eigenaarschap en toezicht langs drie assen	12
4. Trends	15
5. Implicaties voor de publieke toezichtpraktijk	17

Inleiding

De afgelopen jaren hebben bijna alle (semi)publieke organisaties een toezichtmodel ingevoerd dat sterk lijkt op dat van het bedrijfsleven, waarbij een raad van commissarissen toezicht houdt op het management. De gedachte daarachter is logisch. Instituties als ziekenhuizen, woningcorporaties en hogescholen kregen te maken met een zich terugtrekkende overheid en marktwerking en kregen dus meer eigen verantwoordelijkheid. Professionalisering van het bestuur past daarbij. Inmiddels zijn we een flink aantal jaren verder waarin ervaring is opgedaan met dit governance-model, maar kunnen we ook terugkijken op een aantal grote incidenten in de (semi)publieke sector.

Deze publicatie is geschreven voor de toezichthouder in een publieke organisatie, *de commissaris in de publieke sector*. Wij hopen dat deze publicatie een zinvolle bijdrage levert aan de bewustwording van de toezichtfunctie in het publieke domein en zowel bestuurders als commissarissen steunt bij het verbeteren van de informatieverstrekking, -verzameling en -verwerking en daarmee bijdraagt aan de kwaliteit van het toezicht.

Richard Goldstein
Partner Publieke Sector

Lars Canté
Manager Publieke Sector



1. Public governance: eigenaarschap en toezicht zijn verdeeld

Toezicht houden op (semi)publieke organisaties staat na incidenten van de afgelopen jaren fors in de belangstelling: dit mede vanwege misstanden in de gezondheidszorg (baby Jelmer, neuroloog Jansen Steur), financiële debacles rond woningcorporaties en zorg- en onderwijsinstellingen (Vestia, Meavita, Amarantis, ROC Leiden), examenfraude in het voortgezet onderwijs (Ibn Ghaldoun), financiële instellingen in nood (DSB, Fortis, SNS) en voedselincidenten (paardenvleesfraude, dioxine, bio-eierenfraude, EHEC-bacterie). Onderzoek naar deze en andere incidenten en de aandacht van publiek, politiek en media leiden meestal tot een roep om meer, beter en strenger toezicht door de overheid.

De activiteiten van (semi)publieke instellingen zijn gericht op het waarborgen van het publieke belang. Dit stelt bijzondere eisen aan het functioneren van de organisatie en de interne toezichthouder. In de (semi)publieke sector kennen we veel organisaties en instellingen die weliswaar op afstand van de overheid functioneren maar die wel – in meer of mindere mate – onder de politieke verantwoordelijkheid van de minister vallen.

Zo kent het Nederlandse openbaar bestuur zelfstandige bestuursorganen (zbo's), zoals de Sociale Verzekeringsbank of de Autoriteit Financiële Markten, rechtspersonen met een wettelijke taak (rwt's), zoals ProRail of de academische ziekenhuizen, stichtingen en staatsdeelnemingen.

Veel publieke organisaties zijn in de jaren tachtig en negentig op afstand van de overheid geplaatst en hebben daarmee in meer of mindere mate bestuurlijke autonomie verkregen. De verkregen autonomie richt zich op vrijheid in de bedrijfsvoering (zbo's, rwt's) en leidt ook tot vrijheid in beleid en de te varen koers (stichtingen, staatsdeelnemingen).

‘Bij het toezicht op publieke organisaties zijn meerdere partijen betrokken, en daarmee is het toezicht vaak op afstand en gelaagd vormgegeven.’

Corporate governance



Public governance



uit van het gelaagde toezichtsveld van de publieke organisatie.

Gefragmenteerd eigenaarschap

De overheid vervult vaak meer rollen in de relatie tot een publieke organisatie: zij draagt vaak politieke en beleidsmatige (eind)verantwoordelijkheid, zij kan als opdrachtgever, subsidieverstrekker of concessieverlener optreden, zij kan toezichthouder zijn of heeft bij wet een toezichthouder in het leven geroepen en zij kan (mede)oprichter en/of aandeelhouder van de organisatie zijn. Deze verscheidenheid aan rollen maakt dat de overheid lastig als enige de rol van eigenaar van een publieke organisatie kan vervullen. Dit probleem wordt versterkt doordat deze verschillende rollen van de overheid ook als effect hebben dat de overheid niet de enige is die verantwoordingsinformatie van een publieke organisatie ontvangt en daarop acteert. Er zijn diverse andere partijen die ook om verantwoordingsinformatie vragen, zoals de Algemene Rekenkamer, de Ombudsman, de media of een branchevereniging. Vanuit hun functie vertegenwoordigen ook zij voor een deel de samenleving en daarmee vervullen zij deels ook de rol van 'eigenaar' van een publieke organisatie ('Het is ons belastinggeld'). Voor de commissaris in de publieke sector betekent dit dat hij geen eenduidig referentiepunt heeft voor de invulling van zijn rol.

Met de verzelfstandigingsbeweging hebben bedrijfsmatige organisatie- en governancemodellen hun intrede in de (semi)publieke sector gedaan. Bedrijfsmatige organisatie- en governancemodellen zijn hierbij veelal één op één vertaald naar de publieke sector.

Governancemodellen in de private sector verschillen van governancemodellen in de publieke sector. Zo veronderstelt corporate governance een bestuur, een eigenaar en een toezichthouder. Public governance kenmerkt zich daarentegen door een bestuur, een niet eenduidig herkenbare eigenaar en meerdere lagen van toezicht. De toezichthouder op de publieke organisatie (de commissaris in de publieke sector) heeft dus te maken met gefragmenteerd eigenaarschap (er is geen eenduidig referentiepunt voor de invulling van zijn rol) en hij maakt zelf deel

Meerdere toezichtslagen



Gelaagd toezichtsveld

Bij het toezicht op publieke organisaties zijn meerdere partijen betrokken, en daarmee is het toezicht vaak op afstand en gelaagd vormgegeven.

De eerste laag van toezicht wordt gevormd door wettelijke kaders en normen. Deze zijn de afgelopen jaren sterk in ontwikkeling geweest.

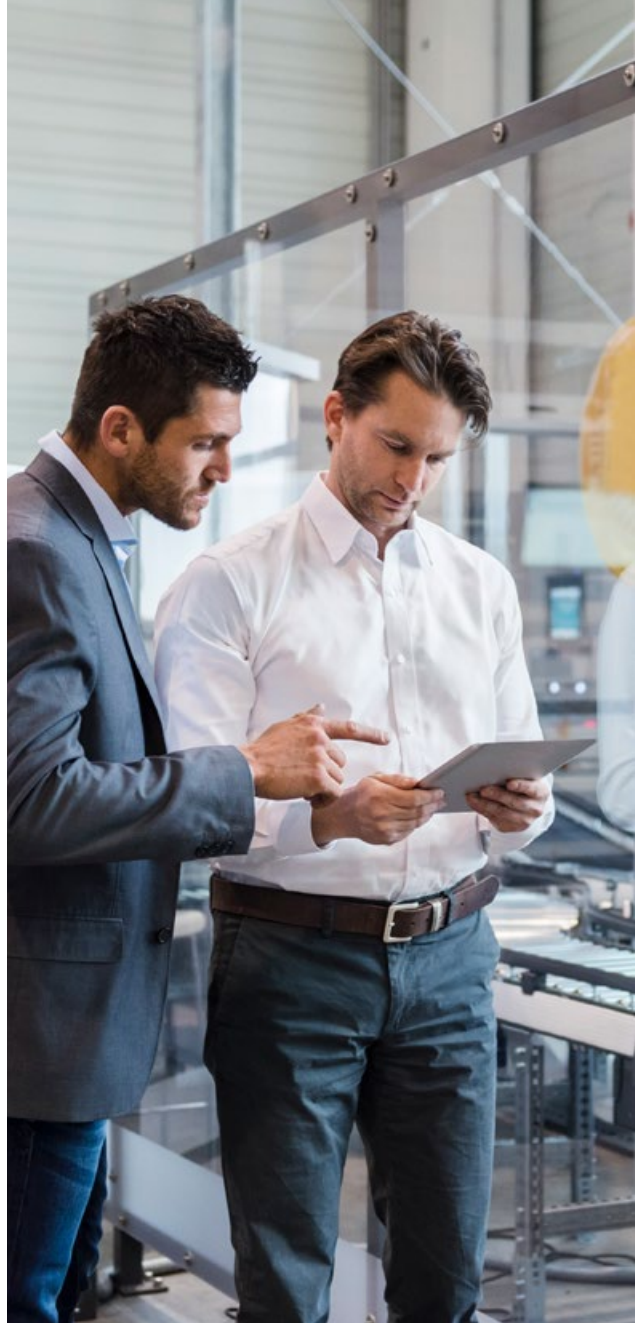
Voorbeelden hiervan zijn de WNT (Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector) en de WOPT (Wet openbaarmaking uit publieke middelen gefinancierde topinkomens): topinkomens in de publieke sector zijn in beginsel genormeerd tot het salaris van de minister-president én zijn openbaar.

‘Governancemodellen in de private sector verschillen van governancemodellen in de publieke sector. Zo veronderstelt corporate governance een bestuur, een eigenaar en een toezichthouder.’

Wettelijke toezichtorganen van de overheid vormen *de tweede laag* van toezicht. Zij houden toezicht op de naleving van sectorspecifieke wetten, zoals de mediawet, de zorgwet of de woningwet. In veel gevallen betreft het toezicht op de juistheid van informatieverstrekking aan belanghebbenden en op goede, eerlijke en begrijpelijke informatieverstrekking. In geval van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) gaat dit bijvoorbeeld over prijzen van zorg, polissen en prestaties. In sectoren waar gewerkt wordt met marktwerking en geconstateerd wordt dat (de overgang naar) marktwerking niet soepel verloopt, heeft een sectoraal toezichtorgaan de taak om in te grijpen. Sommige sectorale toezichthouders kunnen ook financiële steun aan semipublieke instellingen onder toezicht verstrekken, sancties opleggen en advies uitbrengen, zoals het Centraal Fonds Volkshuisvesting.

Een derde laag van toezicht wordt gevormd door sectorale governancecodes, opgesteld door de sector zelf (bijvoorbeeld via brancheverenigingen). Het karakter van deze laag van toezicht is niet juridisch dwingend, maar compliance aan sectorale codes is vaak wel de norm. Afwijking van de norm vraagt om uitleg (comply or explain).

De laatste laag van toezicht wordt gevormd door de interne toezichthouder en is daarmee de commissaris in de publieke sector zelf. Hij of zij heeft te maken met een gefragmenteerd eigenaarschap en verschillende lagen van toezicht op de publieke organisatie. De rol omvat – analoog aan de regels van corporate governance – in ieder geval ‘WOK’: werkgever, opzichter en klankbord.





Ontwikkeling van governancecodes in de publieke sector

In 1997 heeft de commissie Peters¹ aanbevelingen gedaan om de corporate governance van bedrijven en organisaties te versterken. In 2002 is door onderzoek geconstateerd dat deze aanbevelingen onvoldoende zijn opgevolgd². Dit heeft ertoe geleid dat in 2003 de commissie-Tabaksblat haar gelijknamige code presenteerde. In deze code zijn richtlijnen voor behoorlijk bestuur opgenomen, zij het vooral gericht op de private sector (corporate governance). De code is vrij snel na publicatie ook vertaald naar de publieke sector, wat geresulteerd heeft in een breed scala van sectorspecifieke governancecodes, bijvoorbeeld voor de woningbouwsector, de zorg en cultuur. Zo zijn er anno 2015 meer dan twintig codes³ voor toezichthouders en bestuurders in de publieke sector, waaronder een algemene code voor goed bestuur van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Bij deze vertaalslag blijkt het telkens lastig te zijn om goed om te gaan met de specifieke kenmerken van public governance: de samenleving als eigenaar (en daarmee gefragmenteerd) en meerdere lagen van toezicht.

1 Peters (1997). Corporate Governance in Nederland - De Veertig Aanbevelingen.

2 Roosenboom (2002). De balans na vijf jaar Peters.

3 Eindrapport Commissie Behoorlijk Bestuur (2013). Een lastig gesprek.

2. WOK: de commissaris is ook in de publieke sector werkgever, opzichter en klankbord

Volgens het corporate governance-model kunnen de rollen van een commissaris worden samengevat met de begrippen werkgever, opzichter en klankbord (WOK).

In de rol van **werkgever** houdt de commissaris zich bezig met:

- Selecteren, benoemen en ontslaan van bestuurders;
- Belonen van bestuurders;
- Beoordelen van het functioneren van bestuurders.

In de rol van **opzichter** is de commissaris verantwoordelijk voor:

- Het toezicht op de continuïteit van de onderneming: het beleid van de raad van bestuur, de realisatie van de strategische doelstellingen van de onderneming en de wijze waarop de raad van bestuur het ondernemingsbeleid uitvoert;
- Het toezicht op de algemene gang van zaken binnen de onderneming;
- Het goedkeuren van besluiten van de rvb over belangrijke onderwerpen die volgens de wet en/of de statuten aan de rvc moeten worden voorgelegd.

In de rol van **klankbord** is de taak van een commissaris:

- Het adviseren van het bestuur bij omvangrijke strategische en operationele beslissingen, zoals het aangaan van fusies en overnames, samenwerkingsverbanden, herstructureringen, investeringen;
- Het geven van gevraagd en ongevraagd advies, bijvoorbeeld bij geschillen of tegenstrijdige belangen.

Het gefragmenteerde eigenaarschap en de meerdere lagen van toezicht maken de invulling van de WOK-rollen anders in de publieke sector, met name waar het de publieke verantwoording en betrokkenheid van stakeholders betreft. De commissaris in de publieke sector is immers niet de enige die gaat over WOK. Er zijn meerdere krachten die drukken op de publieke organisatie en daarmee een deel van de WOK-rol opeisen.



3. De commissaris in de publieke sector: eigenaarschap en toezicht langs drie assen

Het eigenaarschap van publieke organisaties is gefragmenteerd en het toezicht is eveneens verdeeld over meerdere partijen (op afstand en gelaagd). Vanuit de samenleving drukken vele krachten op de (semi)publieke organisatie, die bij elkaar genomen de invloed op de organisatie vormen. Deze krachten kunnen samengebracht en -gehouden worden door de commissaris in de publieke sector. De verdeling van eigenaarschap en toezicht is zichtbaar te maken over drie krachtenvelden: het hiërarchische (verticale) krachtenveld, het nevengeschikte (horizontale) krachtenveld en het comply or explain (diagonale) krachtenveld.

De *verticale* kracht typeert zich door wettelijk vastgelegde invloed, uitgevoerd door de minister en/of het wettelijk toezichtorgaan (autoriteit/college/inspectie). Deze invloed is afdwingbaar: er zijn bevoegdheden tot sanctiëring. Als een publieke instelling de wet niet naleeft of de wettelijke toezichthouder negeert, kunnen sancties worden opgelegd van financiële aard of kunnen er bestuurlijke maatregelen genomen worden, die een beperking van autonomie van het bestuur betekenen (te denken valt aan bestuursdwang).

De *horizontale* kracht typeert zich door een vrijwillig karakter en zwakke sanctiemogelijkheden. Horizontale invloed komt typisch van cliëntenraden, belangengroepen, ketenpartners, visitatiecolleges of de media. Deze karaktereigenschappen van de horizontale invloedsas betekent echter niet dat deze as minder impact heeft dan de andere twee assen. Zo trekt het functioneren van (semi)-publieke organisaties altijd de belangstelling van de horizontale partners, helaas vaker wanneer er zaken niet goed (zouden) gaan dan wanneer er excellente prestaties geleverd worden. De horizontale as kan zowel een kans als een bedreiging zijn voor de publieke organisatie. De as kan gebruikt worden om positief functioneren onder de aandacht te brengen, maar kan zich tegelijkertijd tegen de organisatie keren bij (vermeende) misstanden. Hiermee is het onvermijdelijk dat de commissaris in de publieke sector zich goed rekenschap geeft van kansen en bedreigingen van deze invloedsas.

**De commissaris in
de publieke sector**

- **Vrijwillig**
- **Zwakke
sanctiemogelijkheden**

Horizontaal

- Cliëntenraad
- Belangengroep
- Visitatiecollege
- Ketenpartners
- Media

Verticaal

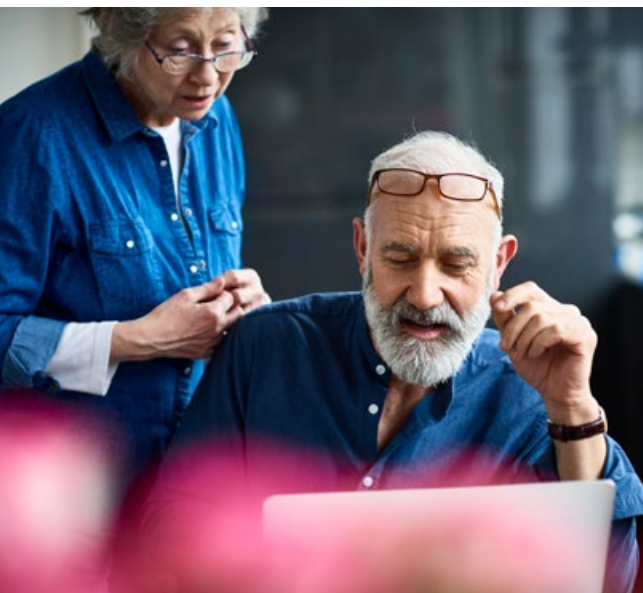
- Minister
- Wettelijk
toezichtsorgaan
(autoriteit, college,
inspectie)

- **Wettelijk vastgelegd**
- **Sanctiebevoegdheden**

Diagonaal

- Algemene
Rekenkamer
- Ombudsman
- SER
- Sectorale
governancecode

- **Comply or explain**
- **Sanctie: negatieve
beeldvorming**



Samengevat laat het model van de drie krachtenvelden zien dat macht en tegenmacht in de publieke sector verdeeld zijn over meerdere spelers en niet eenduidig herkenbaar te maken zijn. Ook is niet op voorhand te zeggen welke kracht het sterkst of het invloedrijkst zal zijn.

De *diagonale* kracht is in veel gevallen minder direct zichtbaar ten opzichte van verticale of horizontale invloed. De diagonale kracht laat zich kenmerken door het principe van comply or explain en door een sanctiemogelijkheid die een negatieve uitstraling op de organisatie kan hebben, bijvoorbeeld een ‘vernietigend rapport’. Typische bronnen van invloed op de diagonale as zijn de Algemene Rekenkamer, de Nationale Ombudsman, de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, de Sociaal-Economische Raad of sectorale governancecodes. Zo publiceert de Algemene Rekenkamer onderzoeken naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van de besteding van publieke middelen. Hoewel dergelijke onderzoeken geen direct dwingende werking hebben, kan de invloed groot zijn aangezien ze doorgaans wel de aandacht krijgen van de politiek (verticale as) en/of de horizontale as (bijvoorbeeld de media). Dit kan vervolgens weerslag hebben op de voor de publieke organisatie van belang zijnde (nieuwe) wet- en regelgeving, bekostigingsmodellen of wijze van verantwoording.

4. Trends

Naarmate de tijd verstrijkt, wisselt de kracht (invloed) van de drie assen. In de periode van de eerste verzelfstandigingen en privatiseringen in de publieke sector (de jaren tachtig en negentig), verminderde de invloed van de verticale as. Dit was een rechtstreeks gevolg van de new public management-gedachte: de overheid moest als bedrijf gezien worden en overheidsonderdelen (al dan niet op afstand geplaatst) moesten op bedrijfsmatige wijze aangestuurd worden. Hiermee werd bewust minder ruimte voor de invloed van de verticale as (de politiek) gecreëerd, ten faveure van invloed van de horizontale as (meer ruimte voor de burger, de klant) en de diagonale as (opkomst van sectorale governancecodes in publieke sector). Publieke organisaties moesten zoveel mogelijk rechtstreeks verantwoording afleggen aan de burger en aan elkaar.

De overheid trekt meer aan de verticale as

De Onderwijsraad berichtte in december 2014 over zijn bezwaar tegen de voorgenomen kabinetsplannen om de reikwijdte van het begrip kwaliteit van het onderwijs te beperken tot 'de naleving van bij of krachtens een onderwijswet gegeven voorschriften'. Dit voorstel impliceert dat de wet zal voorschrijven wat kwaliteit van onderwijs is. De Onderwijsraad stelt dat dit onwenselijk is en tegen de basisrechten van de vrijheid van onderwijs in gaat. Gezien de diversiteit van condities in het publieke domein en de pluriforme waarden die de samenleving kenmerken is de kwaliteit voor een deel contextafhankelijk, aldus de Onderwijsraad. De Onderwijsraad stelt dat in de voorgestelde definitie van onderwijskwaliteit onvoldoende rekenschap gegeven wordt van het publieke belang van goed onderwijs en de belangen van onderwijsvragers (ouders, leerlingen en studenten). De overheid heeft wel 'aanhoudende zorg' voor het onderwijs en dient effectief op onderwijskwaliteit te kunnen sturen, maar zij dient niet te bepalen wat de kwaliteit van het onderwijs is, aldus de Onderwijsraad.



De laatste jaren is de druk op de overheids-uitgaven maatschappelijk voelbaar geworden. Gecombineerd met een aantal incidenten bij (semi)publieke organisaties is de roep om meer grip van de overheid op de (semi)publieke sector sterker geworden. In antwoord daarop pakt de overheid

de grip terug en dit doet zij door het toezicht op publieke organisaties weer verticaal ter hand te nemen: wet- en regelgeving wordt opgesteld of aangescherpt, bestaande toezichthouders krijgen meer bevoegdheden of er worden zelfs nieuwe toezichthouders in het leven geroepen.



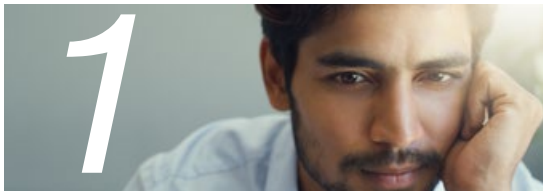
5. Implicaties voor de publieke toezichtpraktijk

De meervoudige doelstelling van de toezichtfunctie en de drie krachtenvelden stellen bijzondere eisen aan de commissaris in de publieke sector. Standaardoplossingen zijn niet voldoende om goed functionerend toezicht te verwezenlijken. Toezicht houden op een organisatie in de (semi)publieke sector vereist *situational good governance*: toezicht op maat, gebaseerd op een eigen visie op toezicht en afgestemd op de context van de organisatie.

Van de commissaris in de publieke sector wordt verwacht dat hij of zij met de overige leden van de raad een visie vormt op de rol en functie van de raad van toezicht en de concrete invulling hiervan.

In deze visie zouden de volgende elementen aan de orde moeten komen:

1. Visie op de organisatie.
2. Definiëring en verduidelijking van rollen.
3. Effectief gebruik van informatie.
4. Visie op de eigen professionaliteit.



1. Visie op de organisatie.

Hoe geeft de organisatie invulling aan de borging van het publieke belang? Wat zijn de waarden van de organisatie? Wat is de rol en positie van de organisatie in de sector, het samenwerkingsverband en/of de keten? Op welke wijze voert de organisatie een dialoog met belanghebbenden en op welke wijze past zij haar sturingsarrangementen hierop aan?

Van de commissaris in de publieke sector mag worden verwacht dat hij of zij:

- het debat over de waarden van de organisatie als onderdeel van de sector, het samenwerkingsverband en/of de keten binnen de raad en de directie van de organisatie bevordert;
- de organisatie actief positioneert in het maatschappelijke netwerk en daarbij de dialoog met belanghebbenden aangaat en/of faciliteert;
- het debat bevordert over de kansen en bedreigingen van marktwerking en marktgericht functioneren.





2. Definiëring en verduidelijking van rollen. Wat legitimeert het bestaan van de commissaris en de raad? Voor wie zit de raad er en welke doelstellingen heeft hij meegekregen? Hoe kan het beste invulling gegeven worden aan de verschillende rollen van de raad en hoe kan geborgd worden dat deze elkaar niet belemmeren? Welke organisatorische/procesmatige condities zouden hiervoor geschapen dienen te worden? Welke bevoegdheden zijn nodig (*countervailing power*)? Hoe kan de rvt bijvoorbeeld een goede werkgever zijn voor het bestuur? Welk gedrag past daarbij?

Van de commissaris in de publieke sector mag worden verwacht dat hij of zij:

- de verschillende rollen van de raad onderkent en expliciteert;
- de raad positioneert in de organisatie en streeft naar de juiste tegendruk/countervailing power ten aanzien van het bestuur en de bijbehorende beginselen van good governance borgt aan de hand van statuten en reglementen;
- in aanvulling op de WOK-rollen zich een actieve adviesrol aanmeet door het signaleren van ontwikkelingen in de sector en daarbuiten en dit weet te vertalen naar bedreigingen en kansen voor de organisatie.

Dilemma's die hierbij spelen:

- *Globaal versus detaillistisch*: volstaat informatie op hoofdlijnen, of wil de raad gedetailleerd op de hoogte gehouden worden van de gang van zaken?
- *Toezicht houden versus adviseren*: wordt de informatiebehoefte en het informatiedrag van de raad vooral ingekleurd door de rol van toezichthouder, of door de rol van adviseur?
- *Gedeelde verantwoordelijkheid versus verdeelde verantwoordelijkheid*: dragen alle leden van de raad in gelijke mate verantwoordelijkheid voor het doornemen en duiden van de informatie en de daaruit volgende besluitvorming, of is er sprake van gedelegeerde verantwoordelijkheden binnen de raad?



3. Effectief gebruik van informatie.

Voor goed toezicht is toegang tot de juiste informatie essentieel, evenals de verwerking hiervan. Hiervoor moet allereerst vastgesteld worden welke informatie van belang is. Voorts is de vraag op welke manier de raad geïnformeerd wil worden en hoe de raad hiermee om wenst te gaan. Betreft de raad de juiste belanghebbenden? Hoe krijgt belangenafweging/integratie van verschillende invalshoeken vorm?

Van de commissaris in de publieke sector mag worden verwacht dat hij of zij:

- bepaalt welke informatie hij of zij wenst te ontvangen/vergaan en op welke wijze hij of zij deze informatie wenst te vergaen;
- beleid ontwikkelt omtrent toetsing & beoordeling: welke prestatie-indicatoren worden gebruikt, hoe krijgt risicoduiding vorm en hoe wordt dit gewogen in de maatschappelijke context;
- oog houdt voor publieke verantwoording naar organisatie en samenleving.

Dilemma's die hierbij spelen:

- *Formeel versus informeel*: laat de raad zich vooral leiden door financiële, feitelijke en officiële informatie, of is juist de zogenoemde 'zachte' informatie, verkregen via alternatieve kanalen, cruciaal voor goed toezicht?
- *Intern versus extern*: laat de raad zich vooral leiden door interne informatie of ligt het accent meer op onafhankelijke, extern verkregen informatie?
- *Afstand versus betrokkenheid*: beperkt de raad zich tot (informatie over) strategie, doelstellingen en de belangrijkste risico's, of streven de commissarissen actief naar meer zicht op de operatie, om de informatieachterstand ten opzichte van het bestuur te verkleinen?
- *Afhankelijkheid versus onafhankelijkheid*: bepaalt het bestuur de informatievoorziening aan de toezichthouders en de vergaderagenda, of regisseert de raad zelf de eigen informatievoorziening en de inbreng van onderwerpen voor de vergadering?



4. Visie op de eigen professionaliteit.

(Semi)publieke instellingen functioneren in complexe systemen. De raad van toezicht moet integraliteit van toezicht proberen te borgen, verschillende expertises in commissies en tijdelijke verbanden combineren. Het is daarom essentieel om dilemma's bij toezicht in de raad bespreekbaar te maken, inclusief de zogenoemde *board dynamics*. De raad dient de diversiteit van zijn leden en percepties te borgen, en aanspreekbaarheid op persoonlijk gedrag mogelijk te maken.

Van de commissaris in de publieke sector mag worden verwacht dat hij of zij:

- weet om te gaan met *board dynamics*: onderlinge verhoudingen zien, onderkennen en (indien nodig) bespreekbaar maken. Houding en gedrag van de leden van de raad en directie moeten bespreekbaar zijn.
- diversiteit van opvattingen weet te borgen binnen de raad, bijvoorbeeld door te werken met een vastgesteld 'profiel toezichthouder' bij remuneratie;
- kunde en durf heeft om uitspraken te doen over de professionaliteit van de raad en de eigen rol hierin.

Dilemma's die hierbij spelen:

- *Vertrouwen versus controle*: Ziet de rvt informatie als een bevestiging van het vertrouwen in het bestuur, of als een middel om het doen en laten van het bestuur en de gemaakte afspraken voortdurend te controleren?
- *Coalitiemodel versus conflictmodel*: Gebruikt de rvt het verkrijgen en actief verzamelen van informatie als uitgangspunt voor een goede coöperatie met het bestuur, of als een middel om het bestuur te confronteren?
- *Generalisme versus specialisme*: Wordt het verstrekken, verkrijgen en doorgronden van informatie gekleurd doordat alle toezichthouders van alles een klein beetje weten, of doordat sommige van weinig heel veel weten?

Aan de hand van een visie op de hierboven gegeven elementen kan de raad zichzelf in staat stellen zijn rol en functie ten opzichte van de (semi)publieke organisatie duidelijk te maken en hier concreet invulling aan geven.



Waarde toevoegen in tijden van verandering, een digitaal kompas voor auditcommissies

Governance is sterk in beweging, continue verandering lijkt soms de enige constante in organisaties. Dit vraagt niet alleen om een andere aansturing maar ook om een andere houding van de raad van commissarissen. De publicatie '[Waarde toevoegen in tijden van verandering](#)' fungeert als een digitaal kompas dat voorzitters en leden van auditcommissies richting geeft om waarde toe te voegen in deze roerige tijden.



Commissarissen-toolbox

Deze publicatie is onderdeel van de commissarissen-toolbox. Deze toolbox is door PwC ontwikkeld voor commissarissen en toezichthouders en bestaat uit verschillende pocketboekjes waarin wordt ingezoomd op relevante corporate governance-onderwerpen. Naast theoretische achtergrond en trends bieden de boekjes vooral praktische aanwijzingen voor uw toezichtrol.

Hier kunt u de boekjes van uw interesse downloaden.



De Evaluatie



www.pwc.nl/corporate-governance



Grip op cultuur
en gedrag



www.pwc.nl/corporate-governance



Mergers &
Acquisitions



www.pwc.nl/corporate-governance



De commissaris in
de publieke sector



www.pwc.nl/corporate-governance



Remuneratie



www.pwc.nl/corporate-governance

Contact



Richard Goldstein
Partner Assurance
T: 088 792 5048
E: richard.goldstein@pwc.com



Lars Canté
Senior Manager Publieke Sector
T: 088 792 32 69
E: lars.cante@pwc.com



Jacobina Brinkman
Partner Assurance
T: 088 792 7303
E: jacobina.brinkman@pwc.com