



Aansprakelijkheid en boardroomdynamiek

Onderzoek, september 2016

Ellen Olde Bijvank
Nicolette Loonen
Mirjam Hubert

1 Onderzoek

1.1 Aanleiding

Platform Innovatie Toezicht (PIT) houdt geregeld een PITcafé om met toezichthouders van gedachten te wisselen over verschillende onderwerpen. Op 15 september 2016 stond het thema *aansprakelijkheid en boardroomdynamiek* centraal. Ter voorbereiding heeft PIT onderzoek gedaan. Centrale vraag in dit onderzoek is hoe toezichthouders en commissarissen omgaan met de dynamiek in de boardroom, nu de kans groter is bij calamiteiten aansprakelijk te worden gesteld. Dit kan gepaard gaan met hoge proceskosten en bij geconstateerd wanbeleid met hoge boetes.

1.2 De respondenten

Het onderzoek is verspreid onder de partners van PIT, haar netwerk en via social media. In totaal hebben 129 toezichthouders aan het onderzoek meegedaan. De meeste respondenten zijn werkzaam (geweest) in de zorgsector en bij woningcorporaties. Meer dan de helft heeft zes jaar of langer ervaring als toezichthouder. Het betrof een geanonimiseerd onderzoek.

Dit onderzoek geeft geen norm hoe Raden van Toezicht hun rol op moeten pakken. Wel hopen we dat de resultaten bijdragen aan verdere professionalisering van Raden, zodat iedere Raad zijn eigen afgewogen keuzes maakt bij het bepalen van haar eigen werkwijze en men zich mogelijk kan laten inspireren dat de werkwijze soms ook anders kan.

In welke sectoren bent u als toezichthouder werkzaam (geweest)? (meerdere antwoorden mogelijk)

Antwoorden	Percentage
Zakelijke dienstverlening	30,2%
Woningbouw	39,5%
Zorg	41,9%
Onderwijs	25,6%
Welzijn	14,7%
Cultuur	15,5%
Overig	24,8%

Hoe lang is het geleden dat u uw eerste toezichthoudende functie heeft aanvaard ?

Antwoorden	Percentage
0 - 2 jaar	17,1%
2 - 4 jaar	14,0%
4 - 6 jaar	16,3%
6 - 8 jaar	15,5%
> 8 jaar	37,2%

Wat is op u van toepassing ?

Antwoorden	Percentage
Ik ben PIT partner	12,4%
Ik ben lid van LinkedIn groep Netwerk vrouwelijke commissarissen	11,6%
Ik ben PIT partner en lid van LinkedIngroep Netwerk vrouwelijke commissarissen	14,7%
Ik ben van geen van beiden lid	61,2%

2 Werkwijze raad van toezicht

2.1 Inwerkprogramma

Eén op de vijf toezichthouders geeft aan geen inwerkprogramma gehad te hebben. De meeste toezichthouders zijn enigszins ingewerkt met verslagen, jaarverslag en/ of kennismaking. Meer dan een kwart van de toezichthouders geeft aan breder ingewerkt te zijn aan de hand van relevante thema's.

Heeft u bij de start van deze RvT/ RvC een inwerkprogramma gehad?

Antwoorden	Percentage
Nee	20,9%
Ja, enigszins (verslagen/jaarverslag/ kennismaking)	48,1%
Ja, breed inwerkprogramma relevante thema's	27,9%
Weet niet/anders,.....	0,0%
Overige (geef nadere toelichting)	3,1%

2.2 Tijdsinvestering

Twee op de vijf toezichthouders hebben meer dan eens te maken met extra vergaderingen als er complexe vraagstukken spelen. En meer dan de helft geeft aan dat dit af en toe voorkomt.

Bij complexe vraagstukken komt het voor dat wij in deze RvT/RvC een extra vergadering beleggen.

Antwoorden	Percentage
Ja, meer dan eens	42,6%
Ja, af en toe	55,0%
Nee, niet	2,3%
Weet niet/ anders,.....	0,0%

2.3 Besluitvorming en verslaglegging

Tevredenheid over de zorgvuldigheid in besluitvorming

Gemiddeld geven de toezichthouders de zorgvuldigheid van de besluitvorming een 7,7. Dit heeft betrekking op de mate waarin voors- en tegens goed zijn afgewogen. Slechts 5% beoordeelde de zorgvuldigheid van de besluitvorming met een cijfer 6 of lager. 63% beoordeelde de zorgvuldigheid met cijfer 8 of hoger. In zijn algemeenheid is men over de zorgvuldigheid van de besluitvorming dus tevreden.

Goede verslaglegging is bij menig Raad van Toezicht nog een belangrijk verbeterpunt

Er is echter nog wel een slag te winnen als het gaat om de mate waarin de overwegingen goed in het verslag worden weergegeven. Hiervoor geven de toezichthouders gemiddeld een 7. Hierin zit grote variatie tussen respondenten. 35% van alle respondenten beoordeelde de verslaglegging met een zes of lager. Een aantal respondenten gaf in de toelichting weer dat zij hun verslaglegging inmiddels door een externe lieten verzorgen.

Indien een organisatie onverhoopt in een rechterlijke procedure terechtkomt is goede verslaglegging cruciaal voor bewijsvoering. Dan gaat het onder meer om heldere schriftelijke verantwoording door het bestuur (kwartaalrapportages, haalbaarheidsonderzoeken etc.) en de kwaliteit van de verslagen van de vergaderingen. Het kan mede bijdragen aan het beeld dat de organisatie en/of Raad van Toezicht in control is. Het laat zien de Raad van Toezicht wel of niet dingen heeft aangekaart en/of dat bepaalde onderwerpen indringend zijn besproken.

Let op: Ook als een toezichthouder laat vastleggen dat hij/zij het ergens niet mee eens bent, blijft men gezamenlijk verantwoordelijk voor genomen besluit.

Geef een cijfer voor de volgende aspecten. (1 - heel slecht; 10 = heel goed)

Antwoorden	Gemiddelde
Zorgvuldigheid van de besluitvorming (afweging voors en tegens)	7,72
Weergave van de overwegingen in het verslag	6,95

2.4 Overleg zonder bestuurder

Niet in alle raden is het een gebruik om te overleggen zonder bestuurder. In 27% van de gevallen gebeurt dat alleen bij hoge uitzondering. Het merendeel overlegt zonder de bestuurder vooraf en/of na de overlegvergadering met het bestuur (43%). Bij bijna een kwart van de raden wordt een paar keer zonder bestuurder overlegd.

Bij de zelfevaluatie is in 15% van de raden de bestuurder aanwezig. Bij een derde is de bestuurder in principe nooit bij de zelfevaluatie aanwezig. Het meest komt voor dat de bestuurder deels niet bij de zelfevaluatie aanwezig is. (41%)

De tijd nemen als Raad van Toezicht om ook buiten de bestuurder om met elkaar overleg te hebben, vergroot de mogelijkheid om zich onafhankelijk(er) op te stellen ten opzichte van de bestuurder. In zijn algemeenheid is het dan ook makkelijker om eventueel lastige dilemma's op tafel te leggen.

Overlegt uw RvT/ RvC ook zonder aanwezigheid bestuurder(s) ? (meerdere antwoorden mogelijk)

Antwoorden	Percentage
Nee, alleen in een uitzonderlijke situatie	27,1%
Ja, een paar keer per jaar	24,0%
Ja, voor en/of na elke reguliere vergadering	43,4%
Weet niet/anders,.....	5,4%

Is de bestuurder bij de zelfevaluatie van de RvT / RvC aanwezig ?

Antwoorden	Percentage
Ja, de bestuurder is gehele tijd bij de zelfevaluatie aanwezig	15,5%
Nee, algemeen bestuurder er (deels) niet bij aanwezig	41,1%
Nee, principe bestuurder nooit bij aanwezig	33,3%
Weet niet/anders,.....	10,1%

2.5 Externe begeleiding

Meer dan de helft van de raden laat zich minstens een keer per twee of drie jaar door een externe begeleiden. 12% doet dit bij de meeste zelfevaluaties. Bijna een kwart van de raden laat zich (bijna) nooit door een externe ondersteunen bij de evaluatie van hun eigen functioneren.

Bij de zelfevaluatie van deze Raad van Toezicht laten wij ons ondersteunen door een extern begeleider.

Antwoorden	Percentage
Nee, (bijna) nooit door een externe begeleiden	24,8%
Ja, minstens één keer per 2 a 3 jaar	52,7%
Ja, bij de meeste zelfevaluaties	12,4%
N.v.t.: wij doen geen zelfevaluaties	4,7%
Weet niet/anders,.....	1,6%
Overige	3,9%

3. Functioneren intern toezicht

3.1 Bijdrage leden Raad

Een overgrote meerderheid van de raden heeft te maken met actieve leden (85%). In nog eens acht procent van de raden zijn sommige leden actiever dan de andere, maar vormt dit geen probleem. Slechts in 7 procent van de raden worstelen toezichthouders met de minder actieve bijdrage van sommige leden.

In deze RvT / RvC dragen alle leden actief bij aan de discussies

Antwoorden	Percentage
Ja, (nagenoeg) alle leden dragen actief bij	85,3%
Nee, aantal leden actiever en geen probleem	7,8%
Nee, aantal leden actiever en een knelpunt	7,0%
Weet niet/geen mening/anders,.....	0,0%

3.2 Functioneren voorzitter

We vroegen ook naar het functioneren van de voorzitter. Een van de antwoordmogelijkheden was dat de respondent zelf voorzitter is. Er waren meerdere antwoorden mogelijk, dus een respondent die voorzitter is kon ook een oordeel geven over het eigen functioneren.

Voorzitter RvT heeft een verbindende rol en/of staat teamsamenwerking niet in de weg

Twee op de vijf respondenten vindt dat de voorzitter een sterk verbindende rol vervult. Bijna een kwart vindt de voorzitter niet zo uitgesproken, maar werkt de raad goed samen als een team. Negentien procent van de toezichthouders koos het antwoord dat de voorzitter van de raad regelmatig één op één contact heeft met een of een paar leden van de raad. Elf procent van de toezichthouders is van mening dat de voorzitter de neiging heeft sterk toe te trekken naar een paar leden van de raad.

Voorzitter heeft buiten de vergadering om geregeld of vaak contact met individuele toezichthouders

Een andere vraag leert dat slechts één van de respondenten uit het onderzoek van mening is dat de voorzitter te vaak buiten de vergadering om contacten heeft met individuele toezichthouders. Ongeveer vijfenvijftig procent zegt goede afspraken te hebben over geregeld contact buiten de vergadering om met één of enkele leden van de raad. Zestien procent vindt dat de voorzitter vaak contact heeft buiten de vergadering om.

Voorzitter heeft geregeld tot vaak contact met bestuurder buiten de vergadering om

Wat betreft de contacten met de bestuurder buiten de vergadering om, vindt slechts 2,5% dat dit te vaak gebeurt. Bij vier procent heeft de voorzitter niet of nauwelijks contact buiten de vergadering om. De meerderheid (bijna 57 procent) vindt dat het geregeld gebeurt, conform de daarover gemaakte

afspraken. En één op de drie vindt het aantal contacten met de bestuurder buiten de vergaderingen om vaak.

Het voorzitterschap in een Raad van Toezicht of Raad van Commissarissen gaat gepaard met een flinke tijdsinvestering.

In hoeverre draagt de voorzitter bij aan de ontwikkeling van de RvT/ RvC als team?(meerdere antwoorden mogelijk)

Antwoorden	Percentage
Voorzitter heeft een sterk verbindende rol;	41,9%
Voorzitter neigt sterk toe te trekken naar een paar RvT / RvC leden;	11,6%
Voorzitter heeft regelmatig 1:1 contact met één of enkele RvT / RvC leden	18,6%
Voorzitter is niet zo uitgesproken, maar RvT werkt goed als team samen	24,8%
Voorzitter pakt zijn rol (te) beperkt op en RvT functioneert onvoldoende als team.	6,2%
Ik ben zelf voorzitter	20,2%
Weet niet/geen mening/anders,.....	4,7%

Wat is uw oordeel: in hoeverre heeft de voorzitter buiten de vergadering om contacten (mail, telefonisch, fysiek contact) met leden van de RvT/ RvC

Antwoord	Percentage
Niet/ /nauwelijks	22,2 %
Geregeld/ volgens afspraak	55,6 %
Vaak	16,7 %
Te vaak	0,8 %
Weet anders	4,7%

Wat is uw oordeel: in hoeverre heeft de voorzitter buiten de vergadering om contacten (mail, telefonisch, fysiek contact) met bestuurder

Antwoord	Percentage
Niet/ /nauwelijks	4.2 %
Geregeld/ volgens afspraak	56.7 %
Gaak	33.3 %
Te vaak	2,5 %
Weet niet/ anders	3,0 %

3.3 Benodigde kennis en verantwoordelijkheidsgevoel

Achtenveertig procent van de respondenten is van oordeel dat nagenoeg alle leden goed ingevoerd zijn in de sector waarop zij toezicht houden. Zesendertig procent oordeelt hier neutraal over.

Minder dan de helft van de respondenten is het oneens met de stelling dat het moeilijk toezichthouden is zonder kennis. Ongeveer vijftien procent staat hier neutraal tegenover. Ruim een derde van de respondenten is het wel eens met deze stelling.

Meer dan drie kwart van de respondenten oordeelt dat alle leden zich verantwoordelijk voelen voor de continuïteit van de organisatie. Kennelijk wordt dit niet alleen aan de financieel specialisten overgelaten.

Hoe oordeelt u over de stelling zonder kennis is het moeilijk toezichhouden ?

Antwoorden	Percentage
Mee eens	34,1 %
Neutraal	14,7 %
Mee oneens	46,5 %
Anders.....	4,7 %

Hoe oordeelt u over de situatie in de eigen raad: organisatiecontinuïteit is een verantwoordelijkheid van allen ?

Antwoorden	Percentage
Mee eens	78.2 %
Neutraal	16,9 %
Mee oneens	4,8 %
Anders.....	0,0 %

Hoe oordeelt u over: de situatie in de eigen raad: nagenoeg alle leden zijn goed ingevoerd in de sector waarop zij toezicht houden.

Antwoorden	Percentage
Mee eens	48,1 %
Neutraal	36,4 %
Mee oneens	15,5 %
Anders.....	0,0 %

3.4 Veiligheid

Het gemiddelde cijfer dat de respondenten geven rondom het bespreekbaar maken van lastige kwesties, openheid voor een kritische opstelling en de mate waarin de eigen inbreng op waarde wordt geschat, ligt rond de 7,8. Het cijfer voor het reflectief vermogen van de raad ligt een half procent lager (gemiddeld cijfer rond de 7,3).

Drie kwart van de respondenten is van mening dat er binnen hun raad goed wordt omgegaan met afwijkende meningen. Zo'n dertien procent geeft aan het met enige regelmaat lastig te vinden een afwijkende mening te hebben dan de andere leden van de raad.

Toch heeft vijftien procent van de toezichhouders wel eens overwogen om vanwege verschil van inzicht in de raad op te stappen voor het verstrijken van de zittingstermijn. 29% geeft aan dit *niet echt* overwogen te hebben, terwijl de helft van alle respondenten dit nog nooit heeft overwogen omdat het vraagstuk voor hen niet aan de orde is geweest. Vooral de 29% is lastig exact te duiden. Hebben zij het nu wel of niet overwogen en welke vraagstukken zitten hier bijvoorbeeld achter? Dit was niet uit de toelichting te halen die enkele respondenten hadden gegeven.

Welk cijfer geeft u voor ? (1=heel slecht; 10 =heel goed)

Antwoorden	gem.
Mogelijkheid lastig kwesties aan de orde te stellen	7.7%
De veiligheid om kritisch op te kunnen stellen	7.7%

De mate waarin uw inbreng op waarde geschat	7.9%
Het reflectief vermogen van de gehele RvT/ RvC	7.3%

Ik heb regelmatig een wat andere mening dan de overige toezichthouders binnen deze RvT / RvC

Antwoorden	Percentage
Nee, dat komt niet zo vaak voor	10,9%
Ja, maar prima, wordt goed mee omgegaan	75,2%
Ja, met enige regelmaat lastig hoe hiermee om te gaan	13,2%
Anders	0,8%

Ik heb wel eens serieus overwogen om vanwege verschil van inzichten in de RvT / RvC voor het verstrijken van de zittingstermijn uit deze RvT / RvC te stappen ?

Antwoorden	Percentage
Nee, nooit overwogen, was niet aan de orde	51,9%
Nee, niet echt overwogen	28,7%
Ja, ben echter nog wel lid van deze RvT/ RvC	15,5%
Ja en ben er ook daadwerkelijk uitgestapt	1,6%
Anders, namelijk.....	2,3%

3.5 Overleg met de accountant

Bij tachtig procent van de raden heeft de gehele RvT/ RvC jaarlijks of tweejaarlijks een gesprek met de accountant. Bij achttien procent is dit niet het geval.

In de meeste gevallen is de bestuurder de hele tijd bij het overleg met de accountant aanwezig (zo'n 52%) en bij een derde is de bestuurder er deels bij. In vijf procent van de gevallen is de bestuurder in het geheel niet bij het gesprek tussen de raad en de accountant aanwezig.

Bij zevenenzestig procent van de raden vraagt de raad altijd specifiek aan de accountant hoe deze aankijkt tegen het risicomangement van de organisatie en bij 18% van de raden meestal.

Heeft de gehele RvT/ RvC jaarlijks of tweejaarlijks een gesprek met de accountant?

Antwoorden	Percentage
Ja	79,8%
Nee	17,8%
Weet ik niet	0,8%
Anders,.....	1,6%

Is de bestuurder bij het overleg met de accountant aanwezig ?

Antwoorden	Percentage
Nee, de bestuurder is bij dit gesprek niet aanwezig	5,4%
Ja, de bestuurder is een deel van de tijd aanwezig	33,3%
Ja, de bestuurder is er de gehele tijd bij	51,9%
Weet niet/anders,	9,3%

Wordt er door de Raad van Toezicht specifiek gevraagd aan de accountant hoe deze aankijkt tegen het risicomanagement van de organisatie?

Antwoorden	Percentage
Ja, altijd	66,7%
Ja, meestal	17,8%
Nee, niet zo vaak	5,4%
Nee, niet	3,9%
Weet niet/anders.....	6,2%

3.6 Juridische procedure en aansprakelijkheid

Vijftwintig procent van de respondenten geeft aan eens betrokken te zijn geweest in een juridische procedure.

Het merendeel heeft een juridische aansprakelijkheidsverzekering (76,8%). Vijftwintig procent is voor het hoogste bedrag verzekerd. Ruim zestig procent weet echter niet of de raad tegen het hoogste bedrag verzekerd is. Het is niet onbelangrijk bewust bij de hoogte van de verzekering stil te staan aangezien proceskosten bij juridische bijstand hoog op kunnen lopen.

Beschikt deze organisatie waar u in de RvT/ RvC zit over een aansprakelijkheidsverzekering?

Antwoorden	Percentage
Ja, we zijn tegen het hoogste bedrag verzekerd	25,6%
Ja, ik weet alleen niet of wij tot het hoogste bedrag verzekerd	61,2%
Nee	4,7%
Weet niet/anders,.....	8,5%

Bent u bij deze RvT / RvC al eens betrokken geweest in een juridische procedure ?

Antwoorden	Percentage
Ja	25,6%
Nee	74,4%

3.7 Lastige dilemma's

Er is gevraagd of de toezichthouders tegen bepaalde lastige dilemma's aanlopen tijdens het uitvoeren van hun werkzaamheden. 72 toezichthouders van de bijna 130 hebben één of meer dilemma's genoemd. In totaal zijn rond de 130 dilemma's beschreven. Deze open vraag laat een aantal opmerkelijke uitkomsten zien.

Functioneren bestuur bespreekbaar maken

Een kwart van de Raad van Toezichtleden die een werkgeversrol hebben t.a.v. de bestuurder ervaart het (dis)functioneren van de bestuurder als een dilemma en/of heeft moeite dit functioneren te beoordelen of bespreekbaar te maken. Andere dilemma's die hier een raakvlak mee hebben is de vraag wat het precieze moment is waarop je het vertrouwen in de bestuurder hebt verloren (gelijkschakelen beelden van alle leden RvC). Meerdere keren zijn dilemma's benoemd die te maken hadden met de houdbaarheid van de bestuurder in relatie tot nieuwe (transitie-)fase van de organisatie. Wanneer begin je het gesprek daarover?

Dilemma's rond dynamiek binnen de eigen Raad van Toezicht

Terwijl veruit het grootste deel van de respondenten tevreden is over het functioneren van de eigen Raad van Toezicht, bleek bij doorvragen dat een derde van de genoemde dilemma's betrekking hebben op het functioneren van de Raad van Toezicht (dilemma's 1 t/m 40 onder kopje Functioneren RvT, zie bijlage). De meeste dilemma's hierover gingen over de dynamiek binnen de Raad van Toezicht. Andere dilemma's gingen bijvoorbeeld over vraagstukken rond de rol- en taakverdeling, het functioneren van de voorzitter van de Raad van Toezicht en het omgaan met strijdigheid van belangen.

Complexe inhoudelijke vraagstukken

Tot slot had bijna een derde van de genoemde dilemma's te maken met inhoudelijke vraagstukken. Vraagstukken rond investeringen worden lastig gevonden om afwegingen in te maken. Meerdere keren zijn dilemma's genoemd over bezoldiging, fraude-/integriteitsvraagstukken, fusiezaken en dilemma's rond de structuur van de organisatie.

Op de open vraag in het onderzoek: komt u binnen de raad lastige dilemma's tegen had tweederde van de 130 genoemde dilemma's betrekking op de boardroomdynamiek! Een goede toezichthouder is niet alleen gespecialiseerd in één of enkele vakgebieden. Deze ontkomt er niet aan zich ook te specialiseren in de boardroomdynamiek. Het grootste risico is misschien wel het voor je uitschuiven van een probleem. Niet weten, maar handelen is de uitdaging.

Hoe zorgt een toezichthouder ervoor dat lastige kwesties aan de orde kunnen komen? Zet ze nu alvast periodiek op de agenda!

4 Slotwoord

Een Raad of een individuele toezichthouder loopt in de praktijk vaak tegen dilemma's aan waar geen zwart-wit oplossing voor is. Deze kunnen het functioneren van de Raad echter sterk beïnvloeden.

Aansprakelijkheid hangt samen met nalatigheid. Het RvT/RvC lidmaatschap vereist dat men aantoonbaar zijn/haar werk goed doet (tijd besteden, toezicht houden, niet laten afschepen, niet gemakzuchtig zijn). Belangrijk is dat de medetoezichthouders er ook zo over denken, anders nemen de risico's exponentieel toe.

Het onderzoek wijst uit dat menig toezichthouder, hoewel tevreden over het functioneren van de eigen Raad, toch worstelt met één of meer boardroom-dilemma's die een open en gestructureerde aanpak vereisen.

Volgens PIT, Platform Innovatie in Toezicht, is het belangrijk dat er een nieuwe bestuurscultuur komt in Nederland, waarin er veel meer waardering en ruimte is voor verschil en voor kritische reflectie. Als bestuurders en commissarissen/toezichthouders open staan voor zelfreflectie en voor het goede (en soms 'lastige') gesprek, ontstaat er meer ruimte om dilemma's in de boardroom professioneel bespreekbaar te maken en tot gemeenschappelijke moresprudentie te komen.

PIT ontwikkelt samen met haar partners nieuwe methodieken om boardroom-dilemma's effectiever bespreekbaar te maken en daarmee de governance te verbeteren. Een gezonde Raad zorgt er verder voor dat alle randvoorwaarden voor good governance vervuld worden: zorg voor heldere en complete verslaglegging, betekenisvolle zelfevaluatie, een open benoemingsstructuur en een goede verzekering voor de leden.

Wij danken de mensen die de moeite hebben genomen de vragenlijst in te vullen. Op basis van deze input kunnen we op het PIT-café nader bespreken met welke dilemma's en/ of worstelingen toezichthouders te maken hebben als het gaat om aansprakelijkheid en elkaar handreikingen te kunnen bieden hoe met bepaalde dilemma's om te gaan.

5 Bijlage: Dilemma's

Bent u in de tijd als toezichthouder tegen bepaalde lastige dilemma's aangelopen? Zo ja, kunt u deze kort beschrijven (mogen meerdere dilemma's zijn, ook van andere Raden van Toezicht of commissariaten).

72 toezichthouders van de 129 hebben één of meer dilemma's genoemd (in totaal zijn rond de 130 dilemma's beschreven). De genoemde dilemma's zijn geclusterd per onderwerp. Antwoorden zijn 1:1 overgenomen waardoor tekstuele fouten in de tekst mogelijk zijn.

Functioneren bestuurder

(Dis)functioneren bestuurder en/of lastig functioneren te beoordelen of bespreekbaar te maken

1. Wat is het precieze momentum waarop je het vertrouwen in de bestuurder hebt verloren (gelijkschakelen beelden van alle leden RvC)
2. Ontslag wegens wanprestatie van meer bestuurders
3. Wanneer in te grijpen door bestuurder te ontslaan bij dreigend onbeheersbaarheid organisatieaanpassing
4. Afscheid overwegen en doen van bestuurder
5. Wel/niet continueren dienstverband bestuurder
6. Disfunctioneren bestuurder
7. Verandering nodig. Met huidige bestuurder (die nog maar paar jaar tot pensioen moest werken) of nieuwe bestuurder.
8. Ontslag bestuurders in andere rvt
9. Falend Bestuur
10. Ontslag bestuurder, wat is het moment dat je dit besluit neemt, niet te vroeg, niet te laat
11. Houdbaarheid bestuurder in relatie tot nieuwe (transitie-)fase organisatie. Past goed op de winkel maar trekker innovatie?
12. Beoordelen functioneren bestuurder vind ik erg lastig
13. Relatie met bestuurder goed houden vs kritisch zijn over diens koers en keuzes
14. Automatische waarmee door bestuurders op de ingeslagen weg wordt doorgegaan en niet voldoende neiging elkaar aan te spreken
15. Besluit tot af laten vloeien bestuurder
16. Bij de afwegingen om een nieuw lid RvT te benoemen, waar de bestuurder erg op zijn keuze aandrong
17. Bestuurder 'in control'; echter robuustheid en gebrek aan kritiek kunnen verdragen slaat 'klankbordrol' RvT dood
18. Aansturing van de bestuurder van het stafbureau die te wensen overlaat, en waar wij als RvT direct last van hebben (ivm informatievoorziening)
19. Arbeidsrechtelijke knelpunten
20. De bestuurder stelt zich op als 'slachtoffer' van slecht functionerende RvT
21. Verplicht vertrek voorzitter
22. Functioneren van het Bestuur
23. Niet functionerende bestuurder: hoe zorg je dat dit goed teneinde brengt zonder de organisatie te lang te laten wachten
24. Incompetent management

25. Rol directeur bestuurders
26. Financieel wanbeheer
27. Disfunctioneren van een nieuwe bestuurder
28. Disfunctioneren
29. Bestuurder niet meer juiste persoon voor ontwikkeling waar organisatie voor staat
30. Wat is het moment waarop duidelijk is dat sprake is van een vertrouwensbreuk tussen de raad en het bestuur
31. Hoe krijg je als raad zicht op het functioneren van een meerhoofdig bestuur?
32. Gebrekkige informatie verstrekking

Overig genoemde dilemma's in relatie tot de bestuurder

33. Conflict tussen de bestuurder en de externe toezichthouder. Het dilemma had te maken met de vraag of wij als interne toezichthouder goed gehandeld hadden.
34. Benoemng bestuurder waar geen unanimititeit over was
35. Wens om te fuseren, maar directeur/bestuurders die niet samen door één deur kunnen
36. Een stevig meningsverschil met de bestuurder inzake het aangaan van een fusie met één partner, waar al mee wordt samengewerkt. Daarbij vond de RvT dat onderzoek moest worden gedaan naar de haalbaarheid met de huidige partner en eventueel andere mogelijke partners.
37. Inzicht willen in keuzes (voor bijvoorbeeld interim personeel) vs niet op de stoel van de bestuurder gaan zitten
38. Sterke nadruk op financiële stabiliteit; te weinig op strategie
39. Dilemma of er voldoende focus is op financiële en organisatorische continuïteit
40. Vacature aspiraties intern en ongeschiktheid
41. Keuze en profiel nieuwe bestuurder

Functioneren Raad van Toezicht

Dynamiek binnen de RvT

1. Gebrek aan reflectie en dialoog
2. Info uit de organisatie ontvangen maar bot vangen binnen de RvT om te bespreken
3. Bij een RvC van een BV, waar de bestuurder ook DGA is (zoals in een familie bedrijf) komt nl ook in de zorg voor. Is het tacties en strategisch manoeuvreren bv bij beleidsissues
4. Verschil van mening over lastige ingrijpende besluiten
5. Afstand houden bij thema organisatiecultuur waar ik veel van weet
6. Eigen positie innemen versus als RvT team een positie innemen
7. Op laatste moment een toestemming moeten geven voor allocatie van activa binnen de groep op te summiere informatie. Net aangetreden (10 dagen) toch geen akkoord gegeven en eerst alle nodige informatie opgevraagd om zelf te kunnen beoordelen. Werd verbaasd opgenomen door rest van RvC, maar geaccepteerd en achteraf gewaardeerd. Direct mijn autonomie en onafhankelijk laten zien, maar was wel spannend.
8. Groupsdynamiek/ja-knikken (ver-)houding gevestigde raad vs nieuwe leden, diversiteit qua achtergrond/sekse/ervaring
9. Met name de vraag of de RvT ook mag/kan vergaderen zonder de bestuurder. De bestuurder is hier tegen.
10. Geen vertrouwen vanuit OR voor moeilijke beslissing rvt

11. Naar aanleiding van diverse ontwikkelingen in de sector vond ik het belangrijk om kennis te nemen van de visie van verschillende stakeholders. De meerderheid van mijn collega's reageerde hier in eerste instantie negatief op. Desondanks ben ik toch met die stakeholders in gesprek gegaan.
12. Invloed zittende doch vertrekkende commissarissen bij benoeming nieuwe leden. Over graf heen regeren, kopietje aanstellen, postume erkenning, versus nieuwe koers RvC.
13. Wel/niet goedkeuring besluiten bestuurder
14. Gang naar Ondernemerskamer door OR
15. Slecht begeleide zelfevaluatie in andere rvt
16. Onderlinge teambuilding: wel of niet expliciet aandacht aan geven
17. Governance tekortkomingen in projecten
18. Foutieve governance
19. Processen die niet worden besproken vanwege onveiligheid

Functioneren voorzitter Raad van Toezicht

20. De voorzitter heeft sterke voorkeur voor sommige leden van de RvT
21. Voorzitter die teveel solistisch opereerden, zeer kort reageerden en dacht dat de overige RvT leden wel volgden
22. Betreft een RvC in buitenland; onvoldoende vertrouwen in integriteit van voorzitter. Wel of niet naar toezichthouder. Uiteindelijk wel gedaan samen met andere commissaris
23. Wat als de voorzitter en vice-voorzitter niet klikken en de communicatie daardoor niet/nauwelijks goed verloopt?
24. Bespreekbaar maken rol voorzitter
25. Voorzitter weinig gevoel voor belang finance en smart sturen op resultaat (als het maar goed voelt.....)
26. De nauwe verstrengeling tussen de voorzitter van de RvT en de bestuurder, ivm de lange samenwerking uit de tijd dat er nog geen RvT bestond, maar een directie met een bestuur.

Rol- en taakverdeling en opvatting

27. Rolvastheid van de RvT
28. Je wel/niet met proces besluitvorming bemoeien als je vreest dat er een verkeerd besluit zal worden genomen. Afwachten tot dat is gebeurd of je met het bestuurlijk proces bemoeien in de hoop dat het dan niet gebeurt.
29. Rolverdeling tussen Leden raad en Raad van Toezicht (goede doelen organisatie)
30. Taakverdeling RVC RVB
31. Balans vinden in infovoorziening: te veel en je zit op stoel bestuurder, te weinig en je kunt geen toezichthouden
32. Legitimiteit toezichthouden: van verticaal naar horizontaal? (beperkte ruimte voor interne toezichthouder door afhankelijkheid subsidiegever én meer tegenkracht vanuit organisatie zelf; OR,MR, huurders etc.)
33. Zichtbaar en benaderbaar zijn voor personeel vs voldoende afstand en ruimte voor rol bestuurder
34. Inzet eigen expertise vanuit rol toezichthouder (afstand bewaren of toch inzetten) irt toezichtskader

Strijdigheid van belangen

35. Belangenverstrengeling
36. Strijdigheid van functies voorzitter RvC
37. Commissaris had commercieel belang bij bedrijf. Deze is opgestapt
38. Wat doe je als een lid van de raad vanuit een andere functie in opspraak is geraakt?
39. Het opschonen van de RvT van tegenstrijdige belangen (lid RvT en zakelijke belangen). Is uiteindelijk gelukt. de RvT (leden) versus het belang van de organisatie
40. Belangenverstrengeling

Dilemma's rond fusie

41. Vanwege continuïteit na fusie wel of niet laten uitlopen van zittingstermijnen van twee commissarissen
42. Bezetting rvc na fusie
43. De organisatie is gefuseerd, zodat de raad is samengesteld uit twee groepen. Na de fusie blijkt dat de besluitvorming rond projecten niet goed is verlopen en mogelijk sprake is van niet-integer handelen van de directeur-bestuurder. Hier wordt onderzoek naar verricht. Kunnen de commissarissen afkomstig van die organisatie nog deelnemen aan beraadslagingen over dat onderzoek? Kunnen zij sowieso nog zitting hebben in de raad, ook al zijn er geen aanwijzingen van niet-integer handelen (maar mogelijk wel van onzorgvuldig toezicht).
44. Aanwezigheid van directieleden in vergadering met enige bestuurder geeft toegang tot informatie, maar betekent ook dat je ook wel eens gerughoudend kunt zijn in het bevragen van de (enige) bestuurder.

Overige vraagstukken rond dynamiek binnen RvT

45. Rvc-lid dat failliet ging
46. Keuze wel of geen voorzitter worden
47. Inzet financiële (subsidie)middelen en mensen, enorme salarissen en status directie vs uitknippen en positie personeel en vrijwilligers
48. Risico-mijdend gedrag: sektarisch geloof in adviseurs en interimers in deze sector vs recruterend, opleiden en inzet kwaliteiten nieuwe en eigen personeel
49. We zien heel veel niet. Dat is goed....maar anderzijds...misschien is onze RvB bezig zoals Daelzicht

Inhoudelijke vraagstukken

Dilemma's rond investeringen

1. Investeren in het buitenland ten koste van werkgelegenheid in Nederland
2. Continuïteit vs faillissement
3. Familiebedrijf: dividend uitkeren, of investeren
4. Afweging tussen continuïteit van zorg en continuïteit organisatie en werkgelegenheid bij voorkomen faillissement
5. Anti cyclisch investeren of voorzichtig afwachten tot betere tijd
6. Besluit vastgoedinvestering
7. Huur pand versus koop

8. Verkoop ontroerend goed in dalende markt
9. Bouw van een nationale sportaccommodatie
10. Investeringsbeslissingen
11. Opzetten nevenactiviteiten
12. Geen borgingsverklaring wsw
13. Het niet willen vaststellen van de begroting. En dat kan natuurlijk niet.
14. Liquiditeitsproblematiek en prioritering
15. Te hoog rendement

Vraagstukken rond bezoldiging

16. Vergoeding van de bestuurder: wat is reëel? Wat is te hoog?
17. Te lage WNT 2 salaris om goede bestuurder aan te trekken
18. Beloning bestuurder
19. Beloning bestuurder vind ik erg lastig

Fraude en integriteitsvraagstukken

20. Integriteitskwesies
21. Integriteit kwestie
22. Integriteit
23. Integriteitskwesie
24. Fraude

Dilemma's rond fusie

25. Fusiebesprekingen
26. Fusie en met twee bestuurders blijven wat er 1 moet worden
27. Mislukken van een fusie
28. Samenwerking / fusie die moeizaam verloopt, wanneer besluit dat het wel of niet levensvatbaar is
29. Delen bestuurder met collega-instelling in de complexe sterk concurrerende branche zonder fusie intentie

Dilemma's rond structuur organisatie

30. Migratie naar andere juridische structuur
31. Wijziging topstructuur
32. Structuur van vereniging met 50+ gelieerde stichtingen en de mogelijkheden van de RvT om haar verantwoordelijkheid daar binnen in te vullen

Overige inhoudelijke dilemma's

33. Verkeerde strategie
34. Ambitie strategie versus haalbaarheid. (te?) veel energie in het proces van ontwikkelen strategie.....
35. Vertrek bestuurder, MT geeft aan zelf (gezamenlijk) op bestuurdersstoel te willen gaan zitten

36. Moet je de beloning van familieleden (ook aandeelhouder) af laten hangen van de functie in het bedrijf, of van het feit dat het familieleden zijn
37. Buitenlandse reis bestuurder
38. Inzake bijdrage van gemeente.
39. Kwaliteit/IGZ, Nza, zware verliezen
40. Huurderstitel ver tussenuit belang organisatie tijdens visitatie (??)
41. Kwaliteit huurderscommissaris