

## **'Ga op zoek naar de onderstroom'**

### CONGRESVERSLAG

Onboarding-event Wesselo Governance

Woensdag 30 november 2022, Bar Beton, Utrecht Rijnsweerd

**Onboarding vraagt een gedegen introductieprogramma om de nieuwe organisatie grondig te leren kennen. De kersverse bestuurders en toezichthouders moeten echter ook zelf initiatief en verantwoordelijkheid nemen om zich goed in te werken, zo kwam naar voren tijdens het *launch*-event van kennisplatform Wesselo Governance. Een van de vele tips: 'Lees je niet alleen in, maar probeer vooral uit te vinden waar het schuurt in de organisatie.'**

Best practice 2.4.5. in de Nederlandse Corporate Governance Code luidt: 'Alle commissarissen volgen een op de functie toegesneden introductieprogramma.' En het is volgens de code aan de voorzitter van de raad van commissarissen om daarop toe te zien (2.3.6/vii). In de praktijk blijkt er echter nog veel te verbeteren aan de kwaliteit van *onboarding* en zijn er naast *best practices* ook nog veel *bad practices* rondom de inwerkprocedure voor bestuurders en toezichthouders. Terwijl gedegen onboarding essentieel is voor een goede start in de nieuwe rol en daarmee gezien kan worden als een van de fundamenteën van goede governance. Andersom kan het ontbreken van een (relevante) introductie aanzienlijke risico's met zich meebrengen voor de kwaliteit van het ondernemingsbestuur.

#### **Onderbelicht thema**

Ook Wesselo (executive search voor de semipublieke sector) en NR Governance (advies, selectie, opleiding en kennis op het gebied van governance) ervaren in hun praktijk dat onboarding van nieuwe bestuurders en toezichthouders een 'onderbelicht facet' is van benoemingsprocedures. Met een event en een publicatie over onboarding willen ze het thema de aandacht geven die het verdient, als eerste gezamenlijk initiatief. Onder de naam Wesselo Governance worden masterclasses, opleidingen en publicaties ontwikkeld voor toezichthouders en bestuurders van semipublieke instellingen. Ook boardroomadvies en evaluaties van raden van commissarissen en raden van toezicht behoren tot de activiteiten.

#### **Betere onboarding = beter bestuur en toezicht**

Dagvoorzitter Harry Starren, ceo bij Ithaca International en zelf toezichthouder, vraagt allereerst naar de motivatie voor het partnership, tijdens het podiuminterview met Olaf Smits van Waesberghe, directeur van NR Governance en Lidewij Geertsema, partner van Wesselo. 'We houden ons allebei bezig met een optimale bezetting van de raad van commissarissen of raad van bestuur door het vinden van de beste mensen', stelt Smits van Waesberghe. 'Daarnaast hebben we een gezamenlijk doel: bijdragen aan de professionalisering van bestuurders en toezichthouders en het bieden van vakmatige begeleiding bij de uitoefening van hun rol. Daarin kunnen we elkaar versterken.' Geertsema: 'We vullen elkaar goed aan in kennis en netwerk en delen een intrinsieke

motivatie om de kwaliteit van het toezicht op semipublieke organisaties, waar nodig, te verbeteren.'

De behoefte aan kennis en professionele ondersteuning in de boardroom is groot, aldus Smits van Waesberghe. 'Met het bundelen van onze kennis en specifieke expertise spelen we in op actuele vraagstukken, zoals het opleiden van een nieuwe generatie toezichthouders, het vergroten van diversiteit & inclusie in teams, maar ook het effectiever maken van de governance, bijvoorbeeld met het aanreiken van best practices voor een thema als onboarding.' Zowel NR Governance als Wesselo ziet in de searchpraktijk geregeld dat goede onboarding ontbreekt. Geertsema: 'Dat kan gevolgen hebben voor het optimaal functioneren van bestuurders en toezichthouders en daarmee voor hun toegevoegde waarde voor de organisatie.'

### **Snelkookpan**

Dat is ook de conclusie van Annelies de Groot Kooijman, adviseur van NR Governance en meervoudig (president-)commissaris, na het voeren van openhartige interviews met commissarissen en toezichthouders, bestuurssecretarissen en HR-directeuren voor de publicatie *Onboarding van commissarissen en bestuurders. Adviezen uit de dagelijkse governancepraktijk*. 'Organisaties hebben de plicht om nieuwe bestuurders en commissarissen goed voor te bereiden en hen zo de kans te geven om snel te starten in de nieuwe rol en toegevoegde waarde te bieden', benadrukt De Groot Kooijman. 'Goede onboarding fungeert als een snelkookpan om de organisatie en externe omgeving in korte tijd te leren kennen: *purpose* en primair proces, sector en marktpositie, belangrijkste stakeholders en externe toezichthouders.'

### **'Domme' vragen en inschattingsfouten**

Zonder goede onboarding vliegt het huis niet meteen in brand, aldus De Groot Kooijman, maar er kunnen wel degelijk dingen misgaan. 'Je weet als nieuw benoemde bestuurder of toezichthouder immers niet wat je niet weet.' Als feitenkennis ontbreekt of niet diepgaand genoeg is, liggen inschattingsfouten en onzekerheid tijdens discussies op de loer. 'Dat kan leiden tot het oncomfortabele gevoel dat je constant domme vragen stelt. Het kan er zelfs toe leiden dat mensen die zijn voorgedragen of toegetreden tot de raad zich afvragen of ze wel op de goede plek zitten en zich alsnog terugtrekken. Ook dat is uitermate oncomfortabel, vooral als de benoeming al is aangekondigd of ingegaan.'

### **'We praten je na de vergadering wel even bij'**

De noodzaak van het inwerken van nieuwkomers in de raad is evident, waarom blijkt het in de praktijk dan toch zo lastig? De Groot Kooijman somt een aantal redenen op, zoals onderschatting van het belang van onboarding ('Je leert het vanzelf, we praten je na de vergadering wel even bij') en overschatting van de capaciteiten van de kandidaat ('Deze ervaren persoon hoeft niet te worden ingewerkt, dat zou bijna beledigend zijn'). Ook zijn introductieprogramma's vaak te standaard om effectief te zijn: ze worden niet afgestemd op de kandidaat in kwestie en zijn vaak niet actueel, omdat ze niet of onvoldoende worden aangepast aan de snel veranderende omgeving waarin de organisatie opereert. Ook ontbreekt het vaak aan regie: wie regelt het introductieprogramma? De Groot Kooijman: 'De eindverantwoordelijkheid ligt bij de voorzitter van de rvc, maar de uitvoering is aan de organisatie.' Ook de bestuurder of toezichthouder zelf moet

verantwoordelijkheid nemen voor de eigen onboarding, benadrukt De Groot Kooijman: 'Maak voldoende tijd vrij voor de inwerkperiode en realiseer je dat je ook zélf aan de bak moet om de sector en het primaire proces te leren doorgronden.'

### **Gebruik je netwerk**

De Groot Kooijman heeft nog meer tips, gebaseerd op haar drieledige ervaring: als kandidaat voor toezichtposities en vanuit haar huidige rollen als commissaris en non-executive searcher. Zelf is ze als commissaris 'in slechts weinig gevallen echt goed ingewerkt'. Vraag als kandidaat zélf om goede kennismakingsgesprekken en documenten om je in te lezen, adviseert ze de bestuurders en toezichthouders in de zaal. 'Gebruik ook je netwerk: vraag relaties of zij je in de sector kunnen inwijden, of je in contact met anderen kunnen brengen.' Of nodig een aantal sectorspecialisten uit, zoals De Groot Kooijman zelf deed toen ze toezichthouder werd van een organisatie in een haar onbekende branche. Investeer als kandidaat dus op eigen kracht in onboarding als de organisatie dat niet of onvoldoende doet, luidt het advies.

### **Ook executive searchers hebben rol bij onboarding**

Als er geen tijd is voor een gedegen inwerkprocedure, zoals bij noodopvolging of een interim-benoeming, zorg dan in elk geval dat je de mensen leert kennen met wie je gaat samenwerken, tipt De Groot Kooijman. Zelf werd ze benoemd tot commissaris van Vestia, nadat de zittende bestuurders en commissarissen onder grote druk moesten vertrekken na de problemen bij de woningcorporatie. 'Ik heb hun opvolgers twee vragen gesteld: Wat moet er gebeuren om de organisatie weer gezond te maken? En: Wat brengen jullie mee, zodat ik kan begrijpen hoe ik het best toegevoegde waarde kan bieden?'

Ze stelt ook nog een andere kwestie aan de orde: is een introductieprogramma nog wel nodig als je tot commissaris wordt benoemd bij de organisatie waar je ooit zelf hebt gewerkt? Dat overkwam De Groot Kooijman bij zuivelbedrijf Danone, waar ze inmiddels voorzitter is van de rvc van Danone Baby and Medical NL. 'Je denkt dat je de organisatie al goed kent en misschien geen onboarding nodig hebt, maar de organisatie is in de tussentijd veranderd, net als jijzelf. Vaar niet op je oude aannames en check of ze nog kloppen.' Volgens De Groot Kooijman moet er dus op drie niveaus meer aandacht komen voor onboarding: door organisaties, door de kersverse bestuurders en toezichthouders zelf én door de (non-)executive searchers: 'Ook voor ons als bemiddelende partijen ligt er een rol om te zorgen dat kandidaten goed landen.'

### **Zicht verkrijgen op de cultuur**

De Groot Kooijman overhandigt vervolgens het eerste exemplaar van de nieuwe onboarding-publicatie aan Mariëtte Hamer, regeringscommissaris Seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld en voormalig voorzitter van de Sociaal-Economische Raad. 'Kijk tijdens de inwerkperiode niet alleen naar de ambitie en de resultaten van het bedrijf waar je bestuurder of toezichthouder wordt, maar probeer ook zicht te krijgen op de cultuur in de organisatie', geeft Hamer de zaal mee. 'We kunnen elke dag in de media zien hoe ongelooflijk belangrijk dat is. Dus ga de werkvloer op: wat leeft daar, wat moet er volgens mensen veranderen? Benut de kans die het introductieprogramma daarvoor biedt: je kunt dán nog doen of je van niets weet en door

het stellen van vragen gemakkelijker zicht krijgen op cultuur, gedrag en integriteit en daarmee op eventuele risico's en problemen.'

### **Niet weggijken, maar elkaar aanspreken**

Loop je door onderdompeling in zo'n 'cultuurbad' niet het risico dat je je frisse blik als nieuwkomer verliest?, wil een toezichthouder uit de zaal weten. Hamer denkt van niet: 'Je kunt dit niet té intensief doen. Zorg wel dat je goed bent voorbereid, zodat je gerichte vragen als nieuwe toezichthouder kunt stellen: wat wil je weten van de mensen op de werkvloer?' Wat vindt Hamer van commissarissen die door een groot ego denken dat ze geen onboarding nodig hebben?, luidt een andere vraag uit de zaal. 'Als regeringscommissaris is mijn boodschap: we moeten niet weggijken, maar elkaar aanspreken. Dat geldt ook voor commissarissen van organisaties. Toezichthouders moeten over de kwaliteit beschikken om het bestuur en elkaar aan te spreken: of je nu net begonnen bent, of al jaren ervaring hebt. Vraag jezelf elke dag af of je daarnaar handelt, maar ook of je openstaat voor de feedback van anderen. Ook ervaren commissarissen kunnen zichzelf nog altijd verbeteren.' Dagvoorzitter Starren memoreert in dat kader de 'dubieuze parkeerplaatsgesprekken': bestuurders en commissarissen vermijden het soms om elkaar direct aan te spreken en delen het on gezegde in de boardroom dan pas na afloop van de vergadering: 'Vond jij dat nou ook?'

### **Vraag naar zachte kpi's en je opdracht**

Aan de aansluitende paneldiscussie nemen zowel jonge als ervaren bestuurders en toezichthouders deel. Naast De Groot Kooijman zijn aangeschoven: Marien van der Meer, Vice President Operations van het college van bestuur bij de TU Delft en lid raad van toezicht van het Jeroen Bosch Ziekenhuis in 's-Hertogenbosch, en Omar Ramadan, voorzitter college van bestuur bij Sophia Scholen en lid raad van toezicht van Levvel Jeugdzorg en de Universiteit van Amsterdam. 'Bestuurders en commissarissen hebben een verantwoordelijkheid voor langetermijnwaardecreatie', stelt Van der Meer. 'Vraag tijdens je onboarding dus ook naar de zachte *key performance indicators*. En ga op werkbezoek: een onmisbaar onderdeel van het introductieprogramma om zicht te krijgen op cultuur en gedrag in de organisatie.' Een andere verantwoordelijkheid van bestuurders en commissarissen is het vermogen tot vooruitkijken, stelt Van der Meer. 'In de huidige onzekere tijden moeten we vaak sturen en toezicht houden in de mist. Bij het bepalen van de juiste richting helpt het als je tijdens de inwerkfase de geschiedenis van de sector en de organisatie goed hebt leren kennen.' Nog een tip: 'Vraag altijd expliciet naar de opdracht die je hebt meegekregen: moet je verandering helpen realiseren, of juist de continuïteit helpen bewaken?'

### **Doe eerst een goede due diligence**

Ramadan voegt er een advies aan toe: 'Wees tijdens de introductie niet alleen gericht op kennisvergaring door je in te lezen, maar probeer vooral uit te vinden waar het schuurt in de organisatie: welke discussies worden er gevoerd? In notulen staan vaak alleen conclusies, ga op zoek naar de dilemma's, naar de onderstroom.' Een ander advies van Ramadan betreft de fase vóór onboarding: doe een goede *due diligence*. 'Passen de positie en de organisatie wel bij je? Maak de juiste afwegingen voor je ja zegt tegen een bestuurs- of toezichtrol en durf ook nee te zeggen. Doe zelf onderzoek, vraag rond in je omgeving: weet waar je aan begint.' Maar als je eenmaal bent benoemd, waar leg je dan

de grens bij onboarding, hoe ver en hoe diep ga je daarbij?, zo luidt een vraag uit de zaal. Ramadan: 'Reik *voorbij* de bestuurders bij het halen van informatie: praat ook met het tweede echelon en met de werkvloer.'

### **Praat met internal audit en de OR**

De Groot Kooijman heeft eveneens nog een paar gerichte adviezen voor de onboarding. 'Als je ergens aantreedt als commissaris, ben je niet op zoek naar de *salespitch* van de HR-afdeling, maar naar informatie van binnenuit waar je echt wat aan hebt. Praat dus bijvoorbeeld met de *internal audit*-afdeling over de bedrijfsvoering, de risico's en de beheersing daarvan. Ik praat als commissaris ook altijd graag met de ondernemingsraad: die kan ongefilterde informatie geven over wat er niet goed gaat in de organisatie en welke zaken onvoldoende geland zijn op de werkvloer en voor spanning zorgen.' Eigen initiatief bij het vormgeven van de persoonlijke onboarding blijkt ook hier belangrijk.

### **Ook onboarding voor commissies in rvc of rvt**

Niet iedere bestuurder of toezichthouder neemt zijn of haar verantwoordelijkheid om zich goed in te werken, zelfs als er een gedegen kant-en-klaar introductieprogramma ligt, zo blijkt uit een ervaring van een van de deelnemers in de zaal: 'Ik had bij mijn vertrek als voorzitter van de remuneratiecommissie veel energie gestoken in een goede overdracht voor mijn opvolger, maar die heeft tot mijn grote frustratie totaal geen tijd vrijgemaakt om zich op deze nieuwe rol voor te bereiden.'

Dat kan reden zijn om actief met de bewuste toezicht-collega in gesprek te gaan, aldus De Groot Kooijman. 'Onboarding is té belangrijk om niet serieus te nemen en zeker wanneer je als voorzitter van de remuneratiecommissie de werkgeversrol zorgvuldig wilt overdragen.' Een goede inwerkperiode vormt immers de basis voor een optimale rolvervulling en daarmee voor beter bestuur en toezicht. 'Die kans voor professionalisering moeten zowel organisaties als bestuurders en toezichthouders zelf met beide handen aangrijpen.'

Klik [hier](#) voor het bestellen van de publicatie *Onboarding van commissarissen en bestuurders. Adviezen uit de dagelijkse governancepraktijk*.