

### Ir. Anton Valk CBE - bestuurder

Anton Valk dankt zijn bestuurlijke ervaring aan functies bij Philips, KPN-Telecom, AT&T Unisource en NS; via NS CEO van de Abellio Group UK. Voor zijn inzet voor de spoorwegen in het Verenigd Koninkrijk werd hij onderscheiden met een CBE. In Nederland is hij als bestuurder actief in maatschappelijke organisaties, zoals het Amsterdamse Scheepvaart Museum, de Cello Biennale Amsterdam en de in 2014 onder zijn voorzitterschap opgerichte Vereniging Nationale Monumentenorganisatie.

#### Wat is Good Governance voor jou?

"De kernvraag is of de organisatie die je als Board member dient bestuurbaar is. Dat lijkt me in principe voor beursgenoteerde ondernemingen en organisaties in het publieke domein niet verschillend. Good Governance in toezicht is voor mij enerzijds een sterke betrokkenheid bij de strategie en anderzijds een actieve rol in het toezicht. De two-tier structuur die we in Nederland overwegend kennen leidt soms tot concentratie van leiderschap in de persoon van de voorzitter. Ik geloof zelf in een collegiale verantwoordelijkheid, dat maakt je als toezichthouder veel sterker, zeker als er grote uitdagingen zijn. Dat vraagt specifieke leiderschaps eigenschappen van de voorzitter en een actieve Board met de juiste expertise. Bij ondernemingen staat de Raad van Commissarissen soms tegenover een groep aandeelhouders die iets anders wil met de onderneming dan de Raad van Bestuur; dan staat de voorzitter al snel met lege handen. Dan ligt de continuïteit volgens de wet in handen van de Raad van Commissarissen. Die komt maar enkele keren per jaar bij elkaar en is gevoelig voor voorgekookte besluiten van de Raad van Bestuur. Good Governance of niet – je hebt dan weinig alternatieven. Alleen als je strategisch intensief betrokken was geweest bij de onderneming en je een actief, betrokken en goed samengesteld team hebt, zou je die alternatieven misschien gehad hebben of er tenminste aan hebben kunnen werken. In de semi-publieke of charitatieve sector moeten de raden van toezicht vaak geheel op eigen kompas varen; het publieke belang is daar nog moeilijker vast te leggen dan in de private sfeer het belang van de onderneming. Hoewel er natuurlijk wetgeving en richtlijnen bestaan voor 'Good Governance' blijft het altijd mensenwerk."

#### Een One Tier Board is sterk betrokken bij de strategie?

"In de Angelsaksische praktijk is strategie een aandachtsgebied van de gehele Board. Mijn belangrijkste referentie was de Authority die toezicht houdt op de British Transport Police (BTP). Ik was daar sinds 2011 lid van. De BTP is een unieke politieorganisatie, omdat deze enerzijds op afstand staat van de overheid en betaald wordt door haar klanten, de spoorwegondernemingen maar anderzijds een aantal statutaire verplichtingen en bevoegdheden heeft. De leden van de Authority worden door de minister van Transport benoemd. In de praktijk kon een door allen gedragen ambitieuze strategie ontstaan, waarvoor eerder een groot veranderings traject noodzakelijk zou zijn geweest. Volgend op dit proces is door de authority een nieuwe Chief Constable geselecteerd. Sinds zijn aanstelling worden de uitvoering van de strategie en het veranderingstraject zeer voortvarend opgepakt. Deze loopt in tijd voor op schema, en blijft geheel binnen budget. Op basis van dit succesvolle praktijk voorbeeld ben ik tot de conclusie gekomen dat het dragen van medeverantwoordelijkheid voor strategie op board niveau in belangrijke mate kan bijdragen aan 'Good Governance'. Zeker wanneer CEO wisselingen aanstaande zijn is het gunstig voor de organisatie om als RvT of RvC vanuit een gedragen visie en strategie een nieuwe CEO te werven."

## Wat is Good Governance? Interviews 2014 - 2018

### De relatie tussen de One Tier Board en toezichthouders

"De rol die de voorzitter speelt in een Raad van Toezicht of Raad van Commissarissen is essentieel. Hij is immers het eerste aanspreekpunt van de Raad voor stakeholders en de directie. Maar even belangrijk is de wijze van leiderschap van de voorzitter en de betrokkenheid die hij weet of wenst te creëren binnen zijn team. Ik geloof in collegiaal en actief toezicht. Voor non-executives is dat laatste niet alleen enkele keren per jaar vergaderen met de voltallige board of in sub-committees. Het bestaat daarnaast uit actief of via de voorzitter informatie krijgen en verwerken, vragen stellen en desgevraagd adviezen geven. Als Authority member ga ik er op uit om mijn informatie te krijgen: naar conferenties, workshops en agenda-bepalende bijeenkomsten, zowel intern georganiseerd als in de omgeving. Dit wordt door de voorzitter en de Chief Constable zoveel mogelijk gestimuleerd. Ook wordt de voltallige Authority inhoudelijk geïnformeerd over de maandelijkse vergadering van de voorzitter en Chief Constable. Daarnaast zijn de samenstelling van de Authority en de expertise gebieden van de RvT leden belangrijk. Leden van een collegiaal bestuur moeten hun medebestuurders op hun expertisegebied kunnen vertrouwen. Hoe goed je als toezichthoudend orgaan functioneert blijkt pas bij veranderingen, in- of extern, als je echt aan de bak moet om sturing aan de directie te geven. De Raad van Toezicht moet zelf alert zijn op het aantrekken van de expertise die nodig is bij zulke veranderingen. Dat is een belangrijke rol voor de voorzitter. Bij de BTPA hadden we redenen om naast veiligheid ook het welbevinden van het publiek op te nemen in de missie, waaruit volgde dat de organisatie en het toezicht de vereiste deskundigheid moesten organiseren om doelen te stellen, er uitvoering aan te geven en in het benodigde toezicht te voorzien."

### Governance in de semi-publieke sector

"Iedereen heeft het in Nederland over goed bestuur en Governance in de semi publieke sector, maar er zijn vele aansprekende slechte voorbeelden en er zullen er nog vele volgen. Met mijn positieve Britse voorbeeld wil ik aangeven dat betrokkenheid van de gehele Board essentieel is voor het succes van de betreffende organisatie. Daaraan mag de maatschappij eisen stellen, bijvoorbeeld in de vorm van kwaliteitsnormen voor toezichthouders in deze sector. Is er bijvoorbeeld iets geregeld over een gebleken competentie voor collegiaal bestuur? Er zijn veel meer kwalificaties te bedenken en het zou de moeite waard zijn om te beginnen met een soort certificering van kandidaat-toezichthouders. Tenzij het organisaties in de goede doelen sector betreft die je uit maatschappelijke betrokkenheid doet, vind ik ook dat leden van een Raad van Toezicht in de semi-publieke sector financieel adequaat gewaardeerd zouden moeten worden op basis van een reële inschatting van de benodigde inzet. Toezichthouders nemen genoeg met een minimale vergoeding en searchbureaus mogen maar weinig rekenen. Voor enkelen is het functioneren als lid van een Raad van Toezicht misschien een vorm van zingeving maar ik zou hen en eigenlijk iedereen willen aanmoedigen zich in te zetten voor een zinnige bijdrage aan Governance."

15 april 2015