

## **Boos bestuur.**

### *Gesignaleerde situatie:*

Bestuur reageert boos/niet-begrijpend/gefrustreerd op het (concept-)rapport<sup>1</sup> van het intern toezicht. Emotionele reactie bestuur maakt inhoudelijk gesprek vrijwel onmogelijk. Daardoor komt de inhoudelijke boodschap van het intern toezicht niet over het voetlicht en is het IT niet effectief.

### *Indicatoren van ongewenste situatie:*

Bestuursleden vermijden contact met het intern toezicht, willen niet meer 1-op-1 praten maar alleen nog samen met anderen, delegeren contact met intern toezicht aan de directeur, stellen dat het intern toezicht buiten zijn mandaat gaat, proberen de opdracht aan het intern toezicht onredelijk te beperken.

### *Lessen voor Intern Toezicht:*

- 1: Als je niet een vertrouwensband met het bestuur opbouwt, wordt je boodschap niet (minder) gehoord en functioneer je als intern toezichthouder niet (minder) effectief.
- 2: Doe aan verwachtingsmanagement. Zorg dat je goed begrijpt wat het bestuur van het IT verwacht. Leg zelf precies uit wat je wilt gaan doen en wat het bestuur van het IT kan verwachten. Sta niet bij voorbaat afwijzend t.o.v. suggesties om je werk anders aan te pakken.
- 3: Wees je er van bewust dat ook de evidente waarheid ("Het bestuur slaagt niet in zijn ambitie om langjarig een geïndexeerd pensioen te verschaffen") confronterend kan overkomen als een ander dat opschrijft.
- 4: Gesproken boodschappen kunnen beter worden genuanceerd en toegelicht dan geschreven boodschappen. Overleg met het bestuur of een tweedeling (bevindingen voor het rapport en bevindingen voor dialoog) zinvol zou kunnen zijn. Bevindingen die voor dialoog worden aangemerkt, kunnen in het rapport op een hoger abstractieniveau worden behandeld.
- 5: Het (mogelijke) externe effect van je werk als intern toezichthouder (meelezen DNB, publicatie via het jaarverslag, risico van lekken) kan als een stoorzender werken op wat je intern beoogt te bereiken.
- 6: Denk goed na over de relatie tussen het intern toezicht en de Directeur. De Directeur is vaak de spil waarom alles bij het fonds draait. Hij weet bij uitstek wat er speelt in het bestuur en heeft - als het goed is - het vertrouwen van het bestuur. Hij kan je bondgenoot zijn, maar ook je vijand. En ja, hij heeft ongetwijfeld ook een eigen agenda. Hij is ook maar een mens.

---

<sup>1</sup> Natuurlijk legt het intern toezicht zijn rapport altijd eerst in concept aan het bestuur voor.