



Adviezen uit
de dagelijkse
governancepraktijk

Onboarding van commissarissen en bestuurders

wesselo.
governance

Het lijkt zo voor de hand liggend – er moet een goed introductieprogramma komen voor de recent benoemde commissaris of bestuurder. NR Governance en Wesselo zien dat de praktijk anders uitwijst.

Daarom willen wij met deze publicatie aandacht vragen voor onboarding en waarom wij dit als een essentieel onderdeel zien van good governance.

Dit doen we aan de hand van een aantal voorbeelden in en rond de bestuurskamers in Nederland, waarbij beide kanten worden belicht. Enerzijds vanuit best practice, voorbeelden waaruit blijkt dat onboarding substantieel heeft bijgedragen aan de kans van slagen voor de nieuwe commissaris of bestuurder. Anderzijds vanuit bad practice, waarmee we aandacht willen vragen voor de risico's wanneer een introductieprogramma ontbreekt of onvoldoende relevant is uitgewerkt.

Onboarding is een onderbelicht facet in onze searchpraktijk waarover we graag met u in gesprek willen gaan. En vanuit die professionele ambitie bevat deze publicatie uiteraard adviezen en suggesties ter inspiratie bij de eerstvolgende vacature in uw RvC en RvB.

NR Governance en Wesselo zijn enthousiast een partnership aangegaan rond het thema 'Good Governance', onder de naam van Wesselo Governance. Wij streven ernaar onze relaties, kandidaten en opdrachtgevers goed voor te lichten op het gebied van bestuur en toezicht. Jaarlijks kunt u van ons een publicatie verwachten rond een actueel governance thema.

Wij danken de commissarissen, bestuurders, bestuurssecretarissen en HR-directeuren die hebben meegewerkt aan deze publicatie en in het bijzonder Annelies de Groot Kooijman, Governance Adviseur van NR Governance en voorzitter en lid van diverse raden van commissarissen (en hun governance- en remuneratiecommissies) voor de totstandkoming van deze belangwekkende publicatie.

Wij wensen u veel leesplezier en vooral veel inzichten toe bij uw verantwoordelijkheid voor een relevante onboarding. Hetzij van uzelf, hetzij van de nieuw benoemde commissaris of bestuurder.

Utrecht/Den Haag oktober 2022

drs. Jos Engel,
Partner Wesselo

drs. Lidewij Geertsma,
Partner Wesselo

mr. Winnie Sorgdrager,
Voorzitter Stichting NR Governance

mr. Olaf Smits van Waesberghe,
Directeur NR Governance

Inhoudsopgave

Voorwoord	1	5. De stappen voor en na onboarding	34
Inleiding	6	Van vacature tot benoeming	35
Corporate Governance Code	6	Van onboarding naar de praktijk van alledag	37
Onboarding van commissarissen en bestuurders	7	6. Adviezen voor een relevant introductieprogramma	40
Onboarding is niet iets eenmaligs	9	Voor de organisatie	40
Deze publicatie in vogelvucht	10	Voor de nieuwe commissaris en bestuurder	42
1. Onboarding is een conditio sine qua non!	12	Colofon	48
De waarde	12	Over de correlatie tussen	
Causaal verband	13	een relevant introductieprogramma	
De risico's	14	en de toegevoegde waarde van	
Bad practices	17	de nieuwe commissaris en bestuurder	
Best practices	20		
2. Wat maakt onboarding zo lastig?	22		
Oorzaken	22		
Eenmalig of een continu proces?	24		
3. De eerste 100 dagen of hit the ground running?	26		
4. Wie is verantwoordelijk voor onboarding?	30		
Verantwoordelijkheden van de organisatie	30		
Verantwoordelijkheden van de nieuwe commissaris of bestuurder	32		



Inleiding

Over de uitspraak dat onboarding essentieel is voor een goede start van de nieuwe commissaris of bestuurder is iedereen het wel eens. Het aanbieden van een introductieprogramma – i.c. aan commissarissen – is zelfs als best practice opgenomen in de Corporate Governance Code 2016.

Over het doel, de inhoud, de lengte en de rolverdeling bij onboarding zijn de meningen echter verdeeld. In deze publicatie brengen we een variëteit aan meningen bij elkaar. Tevens voegen we daar een aantal ervaringen en adviezen van commissarissen, bestuurders, HR-directeuren en bestuurssecretarissen aan toe.

Corporate Governance Code

In de Corporate Governance Code van 2016 wordt expliciet aangedrongen op een relevant onboarding traject.

Best practice 2.4.5:

Introductieprogramma commissarissen:
Alle commissarissen volgen een op de functie toegesneden introductieprogramma. Het introductieprogramma besteedt in ieder geval aandacht aan algemene financiële, sociale en juridische zaken, de financiële verslaggeving door de vennootschap, de specifieke aspecten die eigen zijn aan de desbetreffende vennootschap en haar ondernemingsactiviteiten, de cultuur en – indien aanwezig – de relatie met het medezeggenschapsorgaan en de verantwoordelijkheden van een commissaris.

Onboarding van commissarissen¹ en bestuurders²

Het introductieprogramma voor een commissaris is qua doel en inhoud anders dan dat voor een bestuurder. Een commissaris vervult immers een andere rol dan een bestuurder. Bij het verschil tussen onboarding van commissarissen en onboarding van bestuurders speelt een aantal factoren een belangrijke rol.

1. Een nieuwe bestuurder moet bekend worden met de verschillende, zo niet alle lagen en processen in de organisatie, wil deze de juiste interventies kunnen doen. Omgekeerd geldt hetzelfde, de organisatie moet na het vertrek van de vorige bestuurder de nieuwe bestuurder persoonlijk leren kennen en weten wat deze qua persoonlijkheid en leiderschap zal meebrengen.

Dit is anders voor een nieuwe commissaris. Deze pleegt in principe geen interventies in de organisatie en hoeft om die reden ook niet alle bedrijfsonderdelen tot in detail te leren kennen. Ook hier geldt omgekeerd dat een commissaris niet bij een groot deel van de organisatie bekend hoeft te zijn. Toezicht speelt zich in principe af op afstand van de dagelijkse gang van zaken.

2. Een nieuwe bestuurder moet zo snel mogelijk het boegbeeld worden van de organisatie, zowel naar binnen als naar buiten toe. Dit betekent onder meer dat het introductieprogramma voor een nieuwe bestuurder gedetailleerder is en naast een intern karakter ook een extern karakter heeft.

¹ In deze publicatie wordt met de term 'commissaris' zowel een voorzitter/lid van een raad van commissarissen als van een raad van toezicht bedoeld.

² In deze publicatie wordt met de term 'bestuurder' zowel een voorzitter/lid van een raad van bestuur, een executive board of een college van bestuur bedoeld.

Denk hierbij aan klanten, ketenpartners en leveranciers. Voor medewerkers kan de aandacht van de nieuwe bestuurder voor de organisatie de drempel naar de bestuurskamer snel verlagen en de basis leggen voor een goede verstandhouding.

Voor een nieuwe commissaris geldt dit in mindere mate – deze zal immers niet het boegbeeld worden van de organisatie. Tegelijkertijd valt de oprechte belangstelling van de nieuwe commissaris in de organisatie op en blijkt die bijna altijd gewaardeerd te worden. In specifieke gevallen kan het relevant zijn een kennismaking te organiseren met bijvoorbeeld een strategische samenwerkingspartner. Deze externe kant van onboarding van de nieuwe commissaris heeft dan een specifiek doel.

In deze publicatie komen overeenkomsten en verschillen in de wijze waarop de nieuwe commissaris of de nieuwe bestuurder worden ingewerkt expliciet aan de orde.

Onboarding is niet iets eenmaligs

Bij het samenstellen van deze publicatie leek het er initieel op dat er meer slechte dan goede voorbeelden zijn van onboarding van nieuwe commissarissen en bestuurders. Onboarding lijkt bijvoorbeeld – onterecht – te worden beschouwd als iets dat een eenmalig karakter heeft, iets dat 'ook nog even' geregeld moet worden na de formele benoeming of per de datum van indiensttreding. Wat beter werkt, is dat een organisatie voortdurend voorbereid is op de komst van nieuwe functionarissen. Zij komen namelijk niet alleen informatie en kennis ophalen om zich goed in te werken, maar zij brengen datzelfde van buiten mee naar binnen. Dat is de unieke blik van buiten naar binnen die bijzonder waardevol voor de organisatie kan zijn.

Ook al leken er eerst meer bad practices dan best practices te zijn, bij het samenstellen van deze publicatie bleken er ook goede voorbeelden en positieve adviezen te zijn. Die delen we daarom met veel genoegen met u.

Deze publicatie in vogelvlucht

- Hoofdstuk 1 gaat over de waarde en best practices van onboarding alsook de risico's en bad practices als er te weinig aandacht is voor onboarding.
- Hoofdstuk 2 biedt inzage in redenen en oorzaken die het organiseren van een relevant introductieprogramma in de weg kunnen staan.
- Hoofdstuk 3 beschrijft de verschillende meningen over de tijd die een nieuwe commissaris of bestuurder mag uittrekken om zich de organisatie eigen te maken.
- Hoofdstuk 4 behandelt de verdeling van rollen en verantwoordelijkheden bij onboarding van de nieuwe commissaris of bestuurder.
- Hoofdstuk 5 plaatst het introductieprogramma in het langere proces dat begint bij het stellen van een vacature in de RvC³ of RvB⁴ en doorgaat bij het feitelijk functioneren van de nieuwe commissaris of bestuurder.
- Hoofdstuk 6 is een praktische handleiding met adviezen voor iedereen die betrokken is bij de onboarding van een nieuwe commissaris of bestuurder.

³ In deze publicatie wordt met de term 'RvC' zowel een raad van commissarissen als een raad van toezicht bedoeld.

⁴ In deze publicatie wordt met de term 'RvB' zowel een raad van bestuur, een executive board of een college van bestuur bedoeld.

Hoofdstuk 1

Onboarding is een conditio sine qua non!



“De waarde van een relevant en grondig introductieprogramma kan niet worden overschat!” Dit is de letterlijk en figuurlijk ‘uitgesproken’ overtuiging van een van de geïnterviewden die aan deze publicatie hebben meegewerkt. Met het samenstellen van deze publicatie is dit ook de overtuiging van de initiatiefnemers geworden.

De waarde

Een op maat gemaakt introductieprogramma is cruciaal bij de start als nieuwe commissaris of bestuurder bij een dan nog onbekende organisatie. Vanaf de eerste dag is het essentieel te begrijpen hoe de statutaire doelstellingen zijn vertaald in de primaire processen. Duidelijk moet worden wie de sleutelpersonen zijn die het – echte – verschil maken en welke de kritische succesfactoren zijn.

Een gedegen onboarding zorgt ervoor dat de competenties van de nieuwe commissaris of bestuurder snel kunnen worden ingezet in het belang van de organisatie. Kennis, ervaring en netwerk kunnen alleen relevant worden als duidelijk wordt hoe en waar deze ingezet kunnen worden.

Onboarding werkt twee kanten op. De nieuwe commissaris of bestuurder moet de organisatie goed leren kennen en omgekeerd moeten collega-commissarissen en -bestuurders snel weten met wie ze gaan samenwerken.

Causaal verband

Er bestaat een causaal verband tussen de kwaliteit van onboarding en de toegevoegde waarde van de nieuwe commissaris of bestuurder. Hoe beter het introductieprogramma, hoe sneller de commissaris of bestuurder effectief aan de slag kan gaan. Dit geldt zeker voor de nieuwe bestuurder die vanaf dag 1 de leiding heeft over de organisatie. Maar ook voor de nieuwe commissaris is dit van belang, omdat deze op meer afstand werkt en niet dagelijks door de organisatie ‘loopt’.

Een goed onboardingtraject geeft richting aan de prioriteiten van de organisatie.

De waarde van onboarding komt in verschillende factoren terug.

1. Boardroom dynamics – zittende en nieuwe commissarissen en bestuurders leren elkaar goed kennen waardoor duidelijk wordt hoe optimale samenwerking eruit kan zien.
2. Risicomanagement – de nieuwe commissaris of bestuurder krijgt snel inzicht in de organisatie, de succesfactoren, de gang van zaken en vooral ook de risico's. Het moet snel duidelijk worden waar de focus van bestuur en toezicht moet liggen en welke de prioriteiten moeten zijn.

De risico's

Wanneer een nieuwe commissaris of bestuurder niet of niet goed wordt ingewerkt, begint de zittingstermijn met onvoldoende zicht op het primaire proces, de sleutelpersonen en de sterktes en zwaktes van de organisatie.

Dit kan de basis leggen voor een situatie van onbegrip of valse verwachtingen tussen commissarissen onderling, bestuurders onderling of tussen de RvC en RvB. Wanneer deze elkaars taal niet spreken – letterlijk en figuurlijk – dan kost ieder overleg meer tijd dan goed is, komen prioriteiten in gevaar en kan essentiële informatie verloren gaan.

Dit risico kan zich vertalen in verschillende vormen van schade voor de organisatie.

- Zonder dat het opvalt functioneert de nieuwe commissaris of bestuurder niet optimaal, terwijl dit wel wordt verwacht. Dit kan resulteren in impliciete misverstanden en wederzijds onbegrip.
- Het valt juist wel op dat de nieuwe commissaris of bestuurder redeneringen hanteert die irrelevant zijn of zelfs onjuist. Dit kan resulteren in incomplete of zelfs foute beslissingen.

Bijkomend probleem hierbij is dat deze problematiek zelden tot nooit wordt toegerekend aan het gebrek aan een gedegen introductieprogramma. Dit doet zich met name voor bij de benoeming van een commissaris.

- Bij kleine organisaties wil het gebeuren dat een commissaris aan diens zittingstermijn begint zonder een introductieprogramma. De aanname is dan dat dit niet nodig is gezien de omvang van de organisatie. Uiteraard is dit een risico, maar wellicht wordt het gebrek aan kennis snel opgemerkt, juist vanwege de omvang van de organisatie.
- Bij middelgrote organisaties wordt op zich wel aandacht besteed aan een introductieprogramma. Daarbij is dan wel de aanname dat het standaardprogramma voldoende toereikend is. In de praktijk is een standaardprogramma echter vaak incompleet, te kort en daardoor onvolledig. Ook dit is een risico, temeer omdat de – ontorechte – indruk gewekt is dat er wel degelijk een introductieprogramma was. Het risico wordt daardoor lager ingeschat waardoor het gebrek aan kennis al ingrijpende gevolgen kan hebben.

- Bij grote organisaties zie je hetzelfde als bij middelgrote organisaties. Extra complicatie kan hierbij een gebrek aan regie zijn vanuit de organisatie. Dan dreigt het gebrek aan een relevante onboarding zelfs onzichtbaar te worden. In deze situaties kunnen de gevolgen zeer ingrijpend zijn.

Het risico van een gebrekkige onboarding – of het ontbreken ervan – ligt zowel op proces- als op inhoudelijk niveau.

- Procesniveau – het duurt te lang voordat de commissaris of bestuurder volledig inzetbaar is.
- Inhoudelijk niveau – door niet getoetste aannames functioneert de commissaris of bestuurder onvoldoende doordat er onvoldoende inzicht en overzicht is.

Gebrek aan kennis en inzicht kan resulteren in het stellen van de verkeerde vragen, wat de beraadslagingen inefficiënt en de besluiten minder effectief maken. Misschien nog ernstiger is dat de meest relevante vragen niet of te laat worden gesteld. Dit kan ernstige gevolgen hebben voor de strategische richting van het bedrijf. De positie van bepaalde interne of externe stakeholders kan verkeerd worden ingeschat. Dit zou als uiterste consequentie kunnen hebben dat de nieuwe commissaris of bestuurder aansprakelijk gesteld wordt voor de genomen besluiten en de daaruit voortvloeiende gevolgen/schade.

Bad practices

Er zijn situaties waarin onboarding of ontbreekt, of waarin het inductieprogramma weinig relevant, te laat of incompleet is.

1. Een eerste voorbeeld komt van een nieuwe voorzitter van de RvC. Bij de interviews en kennismakingsgesprekken werd hij niet geïnformeerd over de matig presterende voorzitter van de RvB. Zowel collega-commissarissen als aandeelhouders hadden dit – bewust of onbewust – achterwege gelaten. Een aantal factoren viel de nieuwe voorzitter echter al snel op. De bestuurder in kwestie bleek sinds lange tijd een bijzondere positie voor zichzelf te hebben gecreëerd en het bleek dat er al te lang was gewacht om een interventie te plegen. Bij doorvragen stuitte de nieuwe voorzitter van de RvC op diverse sideletters en andere toezeggingen die de – noodzakelijke – beëindiging van de arbeidsrelatie met de bestuursvoorzitter ernstig bemoeilijkten.

Opening van zaken tijdens onboarding had de nieuwe voorzitter een adequatere start kunnen geven.

2. Een tweede voorbeeld komt van een nieuwe bestuurder aan wie tijdens het relatief korte inductieprogramma werd verteld over een fiks dilemma aangaande de besturing van de organisatie. Commissarissen waren het niet met elkaar eens of de voorzitter van de RvB wel of niet geschikt was voor zijn rol. Impliciet werd van de nieuwe bestuurder verwacht de ontbrekende competenties van de zittende bestuurder te mitigeren. De basis voor wrijving binnen de

nieuw samengestelde RvB was gelegd. En de samenwerking tussen RvC en RvB kreeg een diffuus karakter.

De onwetendheid bij de nieuwe bestuurder droeg het risico in zich van een valse start en van een mission impossible.

3. Een derde voorbeeld lijkt op dat van hierboven. De nieuwe voorzitter van de RvC kwam er achter dat de samenwerking tussen de leden van de RvB steeds slechter verliep. Het bleek om een oud probleem te gaan met tegengestelde belangen op het niveau van aandeelhouders. Van de nieuwe voorzitter van de RvC werd verwacht dat hij degene was die de impasse voortvarend moest doorbreken.

Bij een wat grondiger introductietraject met meer vertrouwelijke gesprekken was de situatie wellicht eerder en completer aan het licht gekomen.

4. Een vierde voorbeeld komt van een nieuwe bestuurder die benoemd werd nadat deze positie een aantal maanden niet was ingevuld. Er was haast geboden en de RvC verwachtte van de nieuwe bestuurder meteen aan de slag te gaan en geen tijd te vragen voor een uitgebreid introductieprogramma. De situatie werd gaandeweg ingewikkelder. Naast het feit dat er geen overdracht van de vorige bestuurder was geweest, bleek sprake te zijn van een aantal organisatorische brandhaarden die de onmiddellijke aandacht van de nieuwe bestuurder vroeg. De rommelige introductiemap met verouderde governance documentatie leidde tot verwarring en tijdverlies.

De RvC had tijd en aandacht moeten inruimen voor een introductieprogramma en onderling moeten afspreken wie hiervoor de regie op zich zou nemen.

5. Een vijfde voorbeeld komt van een nieuw lid van de RvC. Bij de langlopende crisis in de organisatie waar hij toezicht op ging houden, was er geen tijd om hem kennis te laten maken met de organisatie zelf. Integendeel, hij werd acuut 'ingezet' om in overleg te gaan met de ondernemingsraad, om mee te gaan naar de Ondernemingskamer, om met de belangrijkste (kritische) stakeholders (extern) en met ongeruste en verontwaardigde medewerkers (intern) te praten.

De ervarenheid van de commissaris in kwestie en weten hoe te handelen in crisissituaties kon voorkomen dat ernstige inschattingfouten werden gemaakt. Al kan een dergelijke casus ook meesmuilend beschouwd worden als een effectief introductietraject.

Best practices

Het lijkt soms vaker niet goed dan wel goed te gaan bij onboarding van nieuwe commissarissen of bestuurders. Het tegendeel is echter ook waar.

Uit een rondvraag bij een aantal commissarissen en bestuurders komen ervaringen met onboarding voort waarbij zij op een professionele en op de functie toegesneden manier zijn ingewerkt.

1. Een eerste voorbeeld is van een nieuwe commissaris die een introductieprogramma werd aangeboden dat over meerdere dagen was verdeeld. Iedere dag werd afgesloten met een gesprek over de belangrijkste observaties. Met name de opbouw van het programma was bijzonder interessant doordat de organisatiestructuur en de belangrijkste interne processen de basis vormden voor de structuur van het programma.
2. Een tweede voorbeeld betreft het introductieprogramma van een commissaris die voor de eerste keer was benoemd. Zijn programma bestond voor een groot deel uit gesprekken met een gevarieerde groep mensen, van de bestuurskamer tot op de werkvloer. Juist omdat het zijn eerste commissariaat betrof en de noodzakelijke inhoudelijke kennis wel aanwezig werd geacht, vond de RvC het belangrijker om het accent te leggen op de wijze waarop de RvC en RvB samenwerkten en hoe dit paste in de cultuur van de organisatie.

3. Een derde voorbeeld betreft onboarding van een nieuwe bestuurder van een woningcorporatie. Zijn introductieprogramma bestond uit ochtenddelen met presentaties over de diverse afdelingen en middagdelen met bezoeken aan bepaalde afdelingen. In dit geval liep de nieuwe bestuurder ook een aantal middagen mee met de wijkbeheerder en de afdeling Onderhoud. Ook luisterde hij mee met een medewerker op het klantcontactcentrum. Het programma kreeg een vervolg na drie maanden en na zes maanden werd de onboarding afgerond met een bijeenkomst waarbij een aantal MT- en RvC-leden aanwezig waren.

Hoofdstuk 2

Wat maakt onboarding zo lastig?



Introductieprogramma's kunnen beter georganiseerd worden. Waarom blijkt het in de praktijk lastig te zijn om een voldoende relevant en goed georganiseerd introductieprogramma aan te bieden?

Oorzaken

- Een van de oorzaken kan zijn dat onboarding niet (meer) als essentieel wordt ingeschat. Dit kan komen door onderschatting van het belang van onboarding, met andere woorden, de organisatie gaat ervan uit dat kennis en ervaring vanzelf komen bij het uitvoeren van de functie. Het kan ook komen door overschatting van de capaciteiten van de nieuwe commissaris of bestuurder, met andere woorden, de organisatie gaat ervan uit dat onboarding niet veel meer zou toevoegen. Bewust of onbewust is bij betrokkenen sprake van de overtuiging (aanneme) is dat 'er al zoveel besproken is' tijdens de interviews dat een introductieprogramma niet meer nodig is. De organisatie is zich niet altijd bewust van de kennisachterstand die de nieuwe commissaris of bestuurder heeft. Dit geldt des te meer over de achterstand in kennis

die een lid van de RvC hoe dan ook houdt ten opzichte van een lid van de RvB.

- Een andere oorzaak is dat standaard introductieprogramma's niet worden toegespitst op de nieuwe commissaris of bestuurder. Tijden veranderen, omstandigheden, dynamiek en context ook en dat vraagt een actuele en relevante onboarding. Bij een standaard introductieprogramma komen niet altijd de juiste organisatieonderdelen aan bod. Concreter nog, het gebeurt met name bij onboarding van commissarissen dat het middenmanagement wordt overgeslagen, terwijl dit een belangrijke laag in een organisatie is die bepalend is voor zowel het primaire proces als de cultuur en de samenhang in de organisatie. Omgekeerd is het van belang dat de samensteller van het programma zich goed verplaatst in de positie van de ontvangende afdelingen en teams. Alleen dan kunnen medewerkers de nieuwe commissaris of bestuurder behulpzaam zijn bij diens onboarding.
- Ook het ontbreken van interne regie kan de oorzaak zijn dat onboarding niet goed wordt georganiseerd. Dit doet zich ook voor als de organisatie niet bij de juiste persoon wordt belegd. Het is de verantwoordelijkheid van de (voorzitter van de) RvC of de STAK om ervoor te zorgen dat er een introductieprogramma wordt opgesteld voor een nieuwe commissaris of bestuurder. De uitvoering zelf ligt idealiter bij de RvB en de bestuurssecretaris of HR-directeur, die overigens ook zelf onderdeel zijn van het traject. Als regie ontbreekt en gremia op elkaar wachten, gaat kostbare tijd verloren.

Eenmalig of een continu proces?

Onbewust wordt de komst van een nieuwe commissaris of bestuurder vaak gezien als een moment in de tijd. Een filosofie over het proces en de waarde van het 'komen en gaan' van sleutelpersonen, van een nieuwe commissaris of bestuurder, ontbreekt vaak. Te vaak wordt de focus op de functionele kant van die ene nieuwe persoon gericht, op wat diegene moet weten om aan de slag te kunnen gaan.

Een meer holistische benadering laat zien wat de nieuwe persoon gaat brengen en zal kunnen betekenen, zowel op de korte als op de lange termijn. Een nieuwe commissaris of bestuurder brengt in het begin de blik van buiten, de andere kijkt, stelt bij gebrek aan interne kennis de verrassende vragen en vertelt hoe het ook anders kan. Naarmate de tijd verstrijkt combineert de nieuwe commissaris of bestuurder de blik van buiten met de kennis van binnenuit.

Gevoelige situaties daargelaten kan bij onboarding van een nieuwe commissaris of bestuurder een gesprek met de vertrekkende commissaris of bestuurder ook veel inzicht bieden. Ook dit hoort bij het continu proces van komen en gaan. Mensen die vertrekken, voelen zich vaak vrijer om meningen te delen en feiten en gedragingen soms anders in te kleuren dan de mensen die in de organisatie blijven. Alleen al de tegenstellingen en de diversiteit aan indrukken kunnen de nieuwe commissaris of bestuurder interessante input geven voor het goede gesprek.

Het spreekt vanzelf dat deze gesprekken in overleg met de RvC en RvB plaatsvinden.

Hoofdstuk 3



De eerste 100 dagen of hit the ground running?

Bij de periode die een nieuwe bestuurder mag gebruiken om zich in te werken, wordt vaak het principe van De eerste 100 dagen gebruikt. In die periode zijn de verwachtingen in de organisatie vaak hoog. Intern moet de nieuwe bestuurder in korte tijd doorgronden wat de organisatie te doen staat, zijn collega's en zijn managementteam leren kennen, de cultuur en ongeschreven regels kunnen inschatten en een samenwerking met de RvC opbouwen. Extern moet de nieuwe bestuurder de organisatie kunnen vertegenwoordigen; denk aan klanten, leveranciers, ketenpartners, eventuele externe toezichthouders en dergelijke.

Naar de aard van de functie zal een bestuurder snel ingewerkt moeten zijn. Het bestuur bestuurt en dat vergt besluitvaardigheid, snel en op regelmatige basis.

Bij de periode die een commissaris mag gebruiken om zich in te werken, worden meerdere principes gehanteerd. De meningen zijn verdeeld. Die variëren van een volledig kalenderjaar tot het principe van You need to hit the ground running.

Naar de aard van de functie van de RvC – toezicht-, advies-, werkgevers- en netwerkrol – staat de commissaris op een

zekere afstand van de organisatie. De focus moet gericht zijn op tendensen, problemen en risico's en niet op de dagelijkse gang van zaken.

Bij de vraag hoeveel tijd onboarding van de nieuwe commissaris nodig heeft, speelt een aantal factoren mee.

- **De context waarin de organisatie zich bevindt**

Het hangt van de grootte van de organisatie af, de complexiteit van de materie, de vraag of de organisatie in goede doen is of niet en de hoeveelheid beschikbare informatie die nodig is voor een compleet overzicht van de organisatie. Wanneer de RvC eenmaal per zes weken vergadert en er weinig aan de hand is, kan het een jaar duren voordat de commissaris alle facetten van de organisatie heeft zien langskomen. Wel mag er vanuit worden gegaan dat de nieuwe commissaris op diens eigen vakgebied (bijvoorbeeld Finance, HR, vastgoed) sneller dan binnen een jaar goed kan meedraaien, ook zonder introductieprogramma. Als sprake is van een stabiele of een grote organisatie, dan kan een goed introductieprogramma en tijd aan de kant van de commissaris ervoor zorgen dat een nieuwe commissaris zich na drie maanden comfortabel voelt en goed functioneert. Als er echter grote problemen zijn, dan is to hit the ground running inderdaad nodig en bestaat het introductieprogramma uit kortere, crisisgerelateerde hoofdstukjes.

- **De samenstelling van de RvC**
In een goed geoutilleerde RvC kan de nieuwe commissaris wel even de tijd nemen. Omgekeerd geldt dat, als er veel speelt in de organisatie en er sprake is van een of meer onervaren commissarissen, de nieuwe commissaris meteen proactief betrokken moet zijn. Wanneer men kandidaat is in een procedure, is het goed om het ervaringsniveau van de zittende RvC in de eigen overwegingen mee te nemen.
- **De omvang van de RvC**
Zeker in een tijd dat RvC's kleiner worden, is het belangrijk in te schatten in welke mate de nieuwe commissaris inderdaad meteen inzetbaar moet zijn.
- **De mate van complexiteit van en bekendheid met de sector**
In deze situatie is een periode van een halfjaar te verwachten. Met name als het gaat om een sector waar de commissaris nog niet in thuis is.
- **De ervaring van de commissaris**
Hoe meer ervaren de commissaris is, hoe eerder deze bepaalde tendensen, problemen en risico's zal kunnen signaleren. Een commissaris moet zodanig breed ontwikkeld zijn dat er snel gehandeld moet kunnen worden. Overigens is het niet gezegd dat tijd dé cruciale factor is bij het nemen van een kwalitatief juiste beslissing. Te lang stilstaan bij alle mogelijke details kan een noodzakelijk besluit ook richtingloos maken.
- **De beschikbaarheid van de commissaris voor onboarding**
In de eerste weken en maanden moet de nieuwe commissaris voldoende tijd vrijmaken om zich te kunnen inwerken. Een te lange onboarding is niet verstandig. Immers, de commissaris is vanaf dag 1 verantwoordelijk (en aansprakelijk) voor het toezicht en de besluitvorming in de RvC. Dit pleit ervoor dat alle informatie die nodig is voor een relevant introductieprogramma, in deze periode snel beschikbaar moet worden gesteld.
- **De beschikbaarheid van de zittende leden van de RvC**
Het is zinvol gedurende de eerste zes maanden tijd te besteden aan de observaties en vragen van de nieuwe commissaris. Het mes snijdt hierbij aan twee kanten. De nieuwe commissaris vult het introductieprogramma aan met onderwerpen die voor deze relevant zijn. Voor de zittende commissarissen zijn deze gesprekken eveneens zinvol. Vaak komt er informatie en inzichten boven die tot dan toe onbekend waren.
- **De overweging om de nieuwe commissaris te benoemen ná het introductieprogramma**
Er zijn situaties waarin het gewenst is om de nieuwe commissaris een halfjaar voorafgaand aan diens feitelijke benoeming als toehoorder aan te laten sluiten bij vergaderingen en bijeenkomsten. De kennismakings-gesprekken en de werkbezoeken aan de belangrijkste organisatieonderdelen vormen dan het hart van onboarding.

Hoofdstuk 4

Wie is verantwoordelijk voor onboarding?



Het is primair de verantwoordelijkheid van de organisatie om te zorgen dat er tijdig een relevant introductieprogramma wordt aangeboden. De nieuwe commissaris of bestuurder weet immers niet wat deze niet weet. Van de RvC en RvB mag worden verwacht dat zij kunnen inschatten welke informatie in welke mate bekend moet worden.

Uiteraard is de nieuwe commissaris of bestuurder ook zelf aan zet. Wat mag van wie worden verwacht en hoe?

Verantwoordelijkheden van de organisatie

- De organisatie zorgt dat er een standaard draaiboek aanwezig is dat de basis vormt voor iedere onboarding. Het introductieprogramma wordt vervolgens toegespitst op de nieuwe commissaris of bestuurder.
- De organisatie benoemt per introductieprogramma een eigenaar die zorgt voor duidelijke coördinatie en praktische uitvoering. Het draaiboek is hierdoor op tijd in het bezit van degenen die een rol zullen spelen in het introductieprogramma. Iedere betrokkene weet wat wanneer wordt verwacht.

- De organisatie benoemt een zogenaamde onboarding buddy. Dit is meestal niet de eigenaar die het introductieprogramma coördineert en uitvoert. De buddy is degene aan wie de nieuwe commissaris of bestuurder alle mogelijke vragen kan stellen en met wie de eerste indrukken kunnen worden gedeeld.
- De organisatie heeft een vaste plaats waar het 'governance-dossier' klaarligt om gebruikt te worden. Dit dossier bevat de meest relevante corporate en organisatiedocumenten. In ieder geval bestaat deze (digitale) map uit de statuten van de organisatie, de reglementen van de RvC en RvB, het organogram, de recente jaarrekening, de begroting van het komende jaar en het strategische langetermijnplan. Deze 'governance file' is te allen tijde compleet, actueel en vindbaar.
- De organisatie zorgt ervoor dat de betrokkenen bij onboarding een gedeeld consistent beeld hebben van de nieuwe commissaris of bestuurder en de doelstellingen van het introductieprogramma. Bekend moet zijn wat de nieuwe commissaris of bestuurder zal kunnen toevoegen aan de organisatie en wat deze moeten leren begrijpen. De komst van de nieuwe commissaris of bestuurder krijgt op deze manier voldoende aandacht. Er is een besef dat met de benoeming of indiensttreding een professional aan de organisatie wordt toegevoegd met een onafhankelijke en frisse blik van buiten de organisatie. Het kan zijn dat bij de search & selectie-fase met name

aandacht is besteed aan de functietechnische kennis en vaardigheden. Wat net zo belangrijk is, is de cultuur van de organisatie in combinatie met de cultuur/achtergrond/ persoonlijkheid van de nieuwe commissaris of bestuurder. Deze factoren moeten bij elkaar komen. Hoe weet de nieuwe commissaris of bestuurder anders hoe bepaalde plannen en besluiten passen bij de organisatie? En omgekeerd, hoe weet de organisatie wat nodig is om de nieuwe commissaris of bestuurder effectief te laten landen in de gegeven context?

Verantwoordelijkheden van de nieuwe commissaris of bestuurder

- De nieuwe commissaris of bestuurder geeft op basis van de informatie en documenten uit de interviewfase aan wie deze in de organisatie wil spreken. Dit geldt zowel voor personen binnen als buiten de organisatie. De kennismakingsgesprekken vinden plaats in overleg met de RvC of RvB en worden gepland door de coördinator van het introductieprogramma.
- De nieuwe bestuurder zorgt dat er voldoende tijd en aandacht is voor het introductieprogramma en dat deze met een schone lei aan de nieuwe functie kan beginnen. Dit betekent onder meer dat voorkomen moet worden dat deze nog te veel aandacht moet besteden aan de overdracht in de vorige positie.

- De nieuwe commissaris of bestuurder gaat zelf op onderzoek uit, voorafgaand en tijdens onboarding. De mensen in de organisatie kunnen het onbevangen oog vanuit de buitenwereld goed gebruiken. Een uitgebreid en divers netwerk is hierbij bijzonder welkom.
- De nieuwe commissaris zorgt ervoor dat er meer bekend wordt over de sector en de context waarin de organisatie zich bevindt. Relevante vragen hierbij: Hoe positioneert de organisatie zichzelf? Wie zijn de belangrijkste stakeholders? Hoe functioneert de sector? Wat zijn (geo)politieke aspecten en wie zijn de belangrijkste concurrenten? Welke wetgeving is relevant? Welke maatschappelijke factoren spelen een rol? Welke technologische trends zijn relevant, etc.?

Hoofdstuk 5

De stappen voor en na onboarding



De RvC en RvB vervullen een belangrijke rol binnen een organisatie: zij vormen een belangrijke schakel in de governance en de checks & balances.

Om commissarissen en bestuurders van toegevoegde waarde te laten zijn, moeten zij een zo volledig mogelijk begrip hebben van de organisatie. En om de organisatie te verrijken met de best gekwalificeerde commissarissen en bestuurders is het essentieel op zoek te gaan naar de optimale match tussen het profiel en de kandidaat.

Een introductieprogramma is een van de stappen in het proces van het ontstaan van een vacature tot en met de benoeming en de feitelijke functie-invulling. Anders geformuleerd, een introductieprogramma moet naadloos aansluiten bij het functieprofiel. Onboarding is de start van een idealiter lange en succesvolle samenwerking.

Van vacature tot benoeming

Met het ontstaan van een functie in een RvC of RvB wordt voor de vacature een functieprofiel opgesteld. RvC en RvB werken hier doorgaans gezamenlijk aan. Daarnaast is hierbij in grotere organisaties een rol weggelegd voor de bestuurssecretaris of de HR-directeur.

Op basis van het functieprofiel kan het executive searchbureau de zoektocht beginnen naar geschikte en beschikbare kandidaten. Vervolgens is dit profiel een belangrijk document voor de individuele kandidaat om te bepalen in welke mate kennis en ervaring zouden aansluiten bij de vacature.

In de praktijk blijkt dat het bij het matchen tussen functievereisten en kandidaten niet altijd goed gaat. En daar zijn lessen uit te trekken.

1. Een eerste casus betreft de situatie waarin tijdens de vacaturefase een clash was geweest tussen de RvC en RvB. Het meningsverschil ging over het profiel van de voorzitter van de RvC en de relatie tussen RvC en RvB. Er was onvoldoende tijd besteed om expliciet te maken aan welk profiel de voorzitter van de RvC zelf behoefte had en vervolgens wie bij het profiel de doorslaggevende stem had. Met andere woorden, de RvB was van mening dat zij mede het profiel van de nieuwe voorzitter van de RvC kon bepalen. Les – Bij het begin van de zoektocht naar een nieuwe commissaris of bestuurder moeten afspraken worden gemaakt welke gremia worden geconsulteerd en wie uiteindelijk beslist.

2. Een tweede casus betreft een mismatch tussen een nieuwe voorzitter van de RvC met zowel de zittende commissarissen als de RvB. De geselecteerde eindkandidaat bezat alle kenmerken van een buitengewoon ervaren voorzitter. De sector was bekend, de problematiek waarin de organisatie zich bevond ook en de nieuwe voorzitter had een groot netwerk en beschikte over tomeloze energie en tijd. Het ging echter steeds vaker mis in de interactie met de commissarissen en met de RvB. De verschillen in stijl en manieren van werken waren groot.
- Les – Tijdens de CV-bespreking en de selectie-interviews moet niet alleen aandacht zijn voor kennis en ervaring van de kandidaten. Hun werkwijze en persoonlijke stijl bepalen voor een groot deel hun effectiviteit in de nieuwe functie.

3. Een derde casus betreft de keuze van de RvC voor een eindkandidaat voor de RvB van een organisatie in beweging. De gekozen bestuurder was een relatief jonge professional die voor het eerst een positie in een RvB innam. De match met de zittende voorzitter van de RvB was bijzonder goed. De wens was om een meester/gezeltteam samen te stellen waarin de jongere bestuurder zich binnen een aantal jaren kon warmlopen voor de voorzitterspositie. De jonge bestuurder bleek nog niet klaar en zowel de collega-bestuurder als het managementteam waren ontevreden; de voorzitter van de RvB omdat hij niet een collega naast zich had, en het managementteam omdat de jonge bestuurder zich te gedetailleerd met hun werk bemoeide.
- Les – Bij het benoemen van een kandidaat voor wie het de eerste eindverantwoordelijke functie is, kan het zinvol zijn om een ontwikkelassessment af te nemen of om een coach in de arm te nemen. Op die manier kan een nieuwe bestuurder meteen in positie worden gebracht.

Van onboarding naar de praktijk van alledag

Nieuwe informatie

Het kan gebeuren dat tegen de tijd dat de commissaris of bestuurder is benoemd, er inmiddels nieuwe of aanvullende informatie is. Over een ontwikkeling in de organisatie, over een organisatieonderdeel dat ook in de scope van de nieuwe bestuurder blijkt te vallen, over een dochteronderneming in het buitenland waar de nieuwe commissaris ook toezicht op moet houden.

Het is belangrijk dat de onboarding buddy zich ervan bewust is dat dit vragen van de commissaris of bestuurder kan oproepen. Voor henzelf is het belangrijk dit aan de orde te stellen. Een introductieprogramma heeft immers ook ten doel de volledige omvang van de functie te overzien.

Ontbrekende kennis

Tijdens onboarding kan de commissaris of bestuurder het gevoel bekruipen dat deze over onvoldoende kennis beschikt. Dit kan kennis van de sector zijn, kennis van een deel van het primaire proces van de organisatie of specifieke know-how op bijvoorbeeld het terrein van technologie, beleggings- en financieringsmethodieken, etc.

Het is essentieel dit te signaleren en op korte termijn afspraken te maken hoe het kennishiaat kan worden opgevuld.

Voortschrijdend inzicht

Nadat de commissaris of bestuurder de onboarding heeft afgerond, is het zinvol zich blijvend te laten informeren over de gang van zaken in de organisatie. Het voortschrijdend inzicht uit werkbezoeken kan dan gedeeld worden met de collega-commissarissen en -bestuurders. Deze werkbezoeken moeten goed worden voorbereid en ingeleid in de organisatie.

Nabijheid loont

Het is belangrijk om in de eerste periode specifiek aandacht te besteden aan de relatie RvC – RvB, en dat niet alleen van de commissies, maar van elke commissaris met elke bestuurder. Zodat duidelijk is wat de verwachtingen over en weer zijn. Een extra best practice: nodig bij de zelfevaluatie van de RvC

ook de RvB uit. Ook in situaties waarbij er conflicten zijn of afscheid moet worden genomen van een bestuurder. Nabijheid loont.

Zelfevaluatie

Het is een goed gebruik om jaarlijks de samenwerking binnen de RvC en met de RvB te evalueren. Het doel van de zelfevaluatie is naast het 'wat' van de samenwerking ook het 'hoe' met elkaar tegen het licht te houden.

Een van de onderwerpen van de zelfevaluatie kan de onboarding zijn van de nieuwe commissaris of bestuurder. Dat mes snijdt daarmee aan twee kanten. Enerzijds beoordeelt de organisatie hoe effectief en efficiënt deze is geweest bij de opzet en uitvoering van het introductieprogramma. Anderzijds beoordeelt de nieuwe commissaris en bestuurder het introductieprogramma en worden inzichten en observaties gedeeld die zinvol kunnen zijn in de samenwerking tussen RvC en RvB.

Hoofdstuk 6

Adviezen voor een relevant introductieprogramma



Voor de organisatie

Het introductieprogramma voor de nieuwe commissaris of bestuurder wordt besproken en vastgesteld in de RvC, zodat het breedgedragen wordt door de RvC en het daarmee een gezamenlijke verantwoordelijkheid is.

De eindverantwoordelijkheid ligt gebruikelijk bij de (voorzitter van de) RvC of de Stichting Administratiekantoor (STAK).

De coördinatie van het introductie-programma kan worden uitgevoerd door de RvB, die een aantal zaken delegeert aan de bestuurssecretaris of de HR-directeur.

Vervolgens bewaakt de voorzitter van de RvC de uitvoering en het verloop ervan en stemt hij de voortgang regelmatig met de nieuwe commissaris of bestuurder af.

- Bepaal wie in de organisatie verantwoordelijk is voor de onboarding van de nieuwe commissaris of bestuurder.
- Zorg dat tijd wordt ingeruimd voor:
 - overzicht van de belangrijkste aspecten van de nieuwe functie – organisatorisch, financieel, bedrijfsvoering, concurrentie en relevante wet- en regelgeving;

- uiteenzetting van juridisch inhoudelijke rollen en verantwoordelijkheden, en hoe deze binnen de specifieke organisatie zijn vormgegeven;
- overzicht van de organisatie, bij voorkeur met een organogram van organisatieonderdelen (functioneel en juridisch);
- uitleg van het primaire proces van de organisatie, de strategische richting voor de komende jaren, de belangrijkste onderwerpen die op de agenda hebben gestaan van de RvC en RvB en welke onderwerpen in de komende periode van belang worden.
- Maak zinvol gebruik van PowerPoint-presentaties en Excel-rapportages, dat wil zeggen, voeg er een leeswijzer of toelichting bij.
- Spreid de kennismaking uit over een langere periode. Zo kunnen eerste indrukken nog een keer getoetst worden.
- Ga uit van kennismakingsgesprekken in levende lijve en werkbezoeken op locatie. Een introductieprogramma leent zich niet goed voor online-ontmoetingen. De look & feel is minstens zo belangrijk als de kennis die men opdoet.

Voor de nieuwe commissaris en bestuurder

- Breng vanaf het begin de rolverdeling en samenwerking tussen RvC en RvB in kaart. Waar houdt het toezichhouden op en waar begint het besturen? Vraag hoe dit in de praktijk wordt ervaren door de zittende RvC- en RvB-leden.
- Zorg dat er voldoende tijd en aandacht is voor de verschillende kennismakingsgesprekken en werkbezoeken.
- Vraag om een dag mee te lopen met een arts en een verpleegkundige in het ziekenhuis. Ga de fabriek in en vraag om een gedetailleerde uitleg van het productieproces. Bezoek de winkel als klant en kijk en luister naar wat daar gebeurt. Sta achterop op de vuilniswagen en rij mee door de wijken. Laat medewerkers vertellen over hun werk.
- Volg een vakinhoudelijke opleiding wanneer de sector of de materie nog te onbekend is om toezicht te kunnen houden of te kunnen besturen.
- Vraag wie de sleutelpersonen zijn in de organisatie en hoe deze zich verhouden tot de RvC en RvB.
- Overweeg – en dit is wat spannender – om als nieuwe commissaris of bestuurder zelf vorm te geven aan onboarding. Verken of de RvC of RvB openstaat voor de nieuwe commissaris of bestuurder die zelf een belangrijk deel van het introductieprogramma bepaalt.

NR Governance

NR Governance stelt organisaties in staat zich te ontwikkelen en te profileren. Met integriteit, oorspronkelijkheid en met een duurzaam resultaat. Daar zijn de juiste mensen voor nodig, en de juiste kennis. Die beide op zo'n manier verankerd worden dat het effect maximaal is.

Daarom richt NR zich op alle facetten van good governance. Omdat zowel personen als organisaties als het vak zich kunnen ontwikkelen en bewijzen. We bieden advies, selectie, opleiding en kennis. Vier facetten die elkaar voeden, uitdagen en versterken. In theorie, in de praktijk en vooral op het snijvlak van die twee.

Meer weten over ons netwerk, opleidingen en kenniscentrum?
nrgovernance.nl

Contact: Olaf Smits van Waesberghe, directeur
070-3243091
info@nrgovernance.nl

Wesselo Governance

Wesselo Governance is een gezamenlijk initiatief van Wesselo en NR Governance. Onder de naam Wesselo Governance worden bijeenkomsten, opleidingen en publicaties voor toezichthouders en bestuurders van publieke instellingen ontwikkeld en aangeboden. Wesselo Governance beoogt hiermee bestuur en toezicht nog beter in staat te stellen hun eigen impact te vergroten en invulling te geven aan de maatschappelijke waarden van de organisatie waar zij voor staan.

Meer weten? wesselopublicvalue.nl/wesselo-governance/

Wesselo

Wesselo staat voor executive search van topfuncties in de publieke sector. Met een gedegen aanpak en jarenlange ervaring vinden wij de kandidaten die in een complexe context excellente prestaties leveren. Bestuurders, directieleden, managers en toezichthouders voor onderwijs- en kennisintensieve organisaties, zorg- en welzijnssector, woningcorporaties en overheden. Met meer dan 25 jaar ervaring als adviseur en gesprekspartner kent Wesselo de publieke sector en de strategische vraagstukken die vragen om goed bestuur en leiderschap.

Meer weten? wesselopublicvalue.nl

Contact: Jos Engel, partner
030-275 84 40
secretariaat@wesselopublicvalue.nl

Over de auteur



Mr. A.E. (Annelies) de Groot Kooijman is Governance Adviseur van NR Governance. Zij is Managing Partner van Laergo B.V. en werkt als strategisch gesprekspartner voor commissarissen, bestuurders en aandeelhouders.

Als Governance Adviseur van NR Governance voert zij projecten uit voor NR Search, NR Academy,

NR Advisory, ZelfevaluatieOnline en het NR Kenniscentrum, zowel in Nederland als in het Caribisch deel van het Koninkrijk. Zij ondersteunt de ontwikkeling van het vak van commissaris met kwalitatief onderzoek naar de rol van de RvC, met name in relatie tot medezeggenschap en in internationale tussenholdings.

Op dit moment is zij voorzitter van de RvC van Danone Baby and Medical Nutrition Nederland B.V., voorzitter van de RvC van UPS Supply Chain Services Nederland B.V. en vicevoorzitter van de RvC van Astellas Pharma Europe B.V. Ook vervult zij onbezoldigde bestuurs- en commissiefuncties.

Eerder werkte zij bij FrieslandCampina, Nutricia/Danone, Corinthe, T-Mobile/Deutsche Telekom en Synthon; internationale, dynamische en ambitieuze ondernemingen die haar letterlijk over de hele wereld hebben gebracht. Annelies is afgestudeerd aan de Universiteit Leiden in het Nederlands Recht, met specialisatie Arbeidsrecht.

Colofon

Uitgave

NR

Jan van Nassastraat 93

2596 BR Den Haag

+31 70 324 30 91

info@nrgovernance.nl

nrgovernance.nl

Wesselo

Pythagoraslaan 101-16h

3584 BB Utrecht

+31 30 275 84 40

secretariaat@wesselopublicvalue.nl

wesselopublicvalue.nl

Auteur

Annelies de Groot Kooijman

Vormgeving en opmaak

By Trust

Drukwerk

Quantes

ISBN/EAN

978-90-79301-28-7

NUR 805

November 2022

NR

Jan van Nassastraat 93

2596 BR Den Haag

+31 70 324 30 91

info@nrgovernance.nl

nrgovernance.nl

Wesselo

Pythagoraslaan 101-16h

3584 BB Utrecht

+31 30 275 84 40

secretariaat@wesselopublicvalue.nl

wesselopublicvalue.nl

