

In het artikel 'Governance in gevaar? (1)' zijn persoonlijkheden van bestuurders beschreven, die een risico kunnen vormen voor de organisatie die zij leiden. Ook met toezichthouders kan een organisatie risico lopen. In dit artikel 'Governance in gevaar? (2)' beschrijft de auteur risicovolle leden van de raad van toezicht of raad van commissarissen.

Governance | Hans Hoek

Risicovolle toezichthouders

Governance in gevaar? (2)

De maatschappij en de overheid verwachten tegenwoordig heel veel van de interne toezichthouders als tegenwicht tegen het bestuur. Toezicht houden is echter moeilijk en niet iedereen kan dat. Het houden van toezicht vraagt heel andere vaardigheden en een heel andere persoonlijkheid dan besturen. Je moet niet willen handelen, maar luisteren. Je moet door durven vragen en de juiste vragen kunnen stellen. Als toezichthouder moet je kunnen onderscheiden wanneer je vraagt, wanneer je adviseert en wanneer je moet goedkeuren. Dat vraagt een meer reflecterende en minder actiegerichte houding, die niet iedereen heeft. Een goede bestuurder is daarom niet automatisch een goede toezichthouder (en omgekeerd). Zowel in mijn adviespraktijk als in openbare bronnen zie ik wat er gebeurt als de raad van toezicht niet uit de juiste personen bestaat. In dit artikel beschrijf ik prototypen van risicovolle toezichthouders. Vooral als voorzitter kan zo'n toezichthouder een risico zijn.

De superbestuurder

De superbestuurder is zelf bestuurder (geweest) en stelt zich als voorzitter van de raad van toezicht op als de hoogste baas van de stichting. Hij vindt dat de raad van

bestuur moet doen wat de voorzitter opdraagt. Hij domineert de vergaderingen van de raad van toezicht en geeft de andere toezichthouders nauwelijks ruimte voor inbreng. Hij gaat zijn eigen gang en neemt beslissingen zonder de raad van bestuur of de andere toezichthouders daarin te kennen. Kritische vragen worden genadeloos afgestraft omdat de voorzitter deze opvat als gebrek aan vertrouwen.

De captain of industry

De captain of industry neemt graag in de herfst van zijn carrière het toezicht op een not for profit organisatie op zich 'om wat goeds te doen'. De andere toezichthouders willen hem graag hebben, omdat iedereen denkt dat er veel van bedrijven te leren is. Dat valt tegen, want bestuurders uit het bedrijfsleven begrijpen soms weinig van het ragfijne spel tussen publieke en private belangen en van de grote macht van de professionals. Als de captain of industry nog bestuurder is tijdens zijn toezichthouderschap, dan is het risico groot dat hij onvoldoende tijd heeft voor het toezicht en er niet kan zijn als het spannend wordt in de zorgorganisatie.

De tweede man

Een groot risico vormt de tweede man als voorzitter van de raad van toezicht. Iemand die zijn hele leven bij één bedrijf heeft gewerkt, waar hij nooit de echte top heeft

gehaald. Het gebrek aan status in zijn werk wil hij compenseren door een belangrijke toezichtfunctie. Eindelijk is hij ergens 'de baas' en nog wel van een maatschappelijke instelling zoals een ziekenhuis. Hij acht zijn ervaring in het bedrijf van onschatbare waarde voor het ziekenhuis. Hij vindt ook dat hij inmiddels heel veel van de zorg weet. Hij is daarom - in zijn eigen ogen - een zeer waardevolle voorzitter. De raad van bestuur en de andere leden van de raad van toezicht denken daar anders over, maar kunnen het niet zeggen zonder de voorzitter te beschadigen.

De burgemeester

(Voormalige) publieke gezagsdragers zijn graag toezichthouder bij een zorgorganisatie en ze worden daar vaak voor gevraagd vanwege hun netwerk en hun politieke ervaring.

Die burgemeester ziet in alles een publiek probleem. Hij wil alles weten over de publieke regelgeving en over de wijze waarop de zorgorganisatie deze volgt. Hij vindt dat rechtmatig handelen van de zorgorganisatie belangrijker is dan doelmatigheid. De burgemeester ziet de zorgorganisatie als publieke dienstverlener en hecht veel waarde aan het raadplegen van belanghebbenden. De burgemeester is gewend dat alle fracties in de gemeenteraad aan het woord komen. Zo doet hij dat ook in de raad van toezicht. Vergaderingen duren eindeloos en de besluitvorming is vaag, zodat er ruimte blijft voor bijstelling als de politieke wind anders gaat waaien. De burgemeester houdt van status en aanzien en wil daarom met egards behandeld worden en vooraan staan bij iedere positieve publiciteit van de zorgorganisatie.

De imagobewaker

Voor sommige toezichthouders is het risico dat ze zelf imagoschade oplopen leidend in hun toezicht. De imagobewaker beoordeelt alle spannende dossiers in de raad van toezicht vanuit het risico of de kansen voor zijn eigen imago. De 'sexy' zaken, die goed zijn voor zijn imago, zal hij met gejuich begroeten en weinig kritisch benaderen. De onderwerpen met risico van gezichtsverlies zal hij juist tegen willen houden. De paradox is dat onderwerpen die eerst sexy waren, vaak uit de hand lopen en eindigen in een tranendal dat de kop van de bestuurder kost. En dan komt de vraag waarom de toezichthouder niet beter heeft opgelet. Dan zal de imagobewaker alles uit de kast halen om de schuld bij de bestuurder te leggen.

De collectioneur

Een collectioneur verzamelt nevenfuncties en heeft er zo veel dat hij zelf het overzicht niet heeft. De collectioneur bekommert zich niet over onafhankelijkheid, strijdige

belangen en voldoende beschikbaarheid. Hij kan onvoldoende toezicht houden, dus hij vertrouwt volledig op de raad van bestuur zonder kritische vragen te stellen. Voor de rest van de raad van toezicht is hij niet nabij. Hij doet weinig aan teamvorming in de raad en kritische vragen hamert hij af vanwege tijdgebrek. Er zijn steeds meer mensen, die als beroepstoezichthouder moeten leven van de inkomsten uit commissariaten en toezichtfuncties. Zo'n collectioneur is niet onafhankelijk, want hij kan vanwege inkomensderving niet opstappen als hij het principieel oneens is met de besluitvorming.

De statuszoeker

De statuszoeker vult zijn CV graag met toezichthoudende functies, die belangrijker zijn dan zijn (onbelangrijke) hoofdfunctie. De statuszoeker solliciteert op heel veel toezichtfuncties, zonder zich goed af te vragen of hij aan het vereiste profiel voldoet. Ook de statuszoeker is niet onafhankelijk. Juist omdat het toezicht hem status geeft, zal hij niet gauw opstappen als hij het niet eens is. Als hij tenminste zo assertief is, want hij spiegelt zich graag aan de superbestuurders en collectioneurs in de raad van toezicht. Op een feestje zal hij direct vertellen dat hij met een landelijk bekende collectioneur of de burgemeester in dezelfde raad zit.

De Methusalem

De Methusalem houdt al meer dan 30 jaar toezicht op dezelfde zorgorganisatie. Hij is meegegaan met iedere fusie en met de overgang van klassiek bestuur naar raad van toezicht. Hij pleit steeds voor het behoud van historische kennis en ervaring in het toezicht en heeft altijd een beperking van de zittingstermijn in de statuten kunnen tegenhouden. Deze klassieke regent is zo'n autoriteit dat niemand aan zijn gezag durft te tornen. En dat niemand hem durft te zeggen dat het tijd wordt om op te stappen. Doet hij dat toch ooit, dan wordt hij met veel lof uitgezwaaid.

De dementerende

De dementerende is door ouderdom of een nare ziekte zijn grip op de werkelijkheid kwijtgeraakt. Hij kan beter cliënt dan toezichthouder van de organisatie zijn. Hij is niet meer gezond kritisch in zijn toezicht en hij raakt zijn vermogen tot zelfkritiek kwijt. Omdat hij vroeger belangrijk was, durft niemand hem aan te spreken op zijn aftakeling. Dus worden er allerlei hulpconstructies bedacht om met deze toezichthouder verder te leven. En wordt er gezocht naar een plausibele reden om hem tot aftreden te bewegen. Vaak kan dat pas bij de volgende fusie met een krachtige voorzitter bij de fusiepartner.

'De statuszoeker vult zijn CV graag met toezichthoudende functies'

De vakman

Een accountant, een jurist of een andere professional in de raad van toezicht kan een risico zijn als hij zich te veel als vakman en te weinig als toezichthouder opstelt. De vakman weet alles van de betreffende materie, waarschijnlijk meer dan de raad van bestuur. Zo zal een toezichthouder, die in het dagelijks leven accountant is en zich als vakman gedraagt, het werk van de accountant van de stichting over willen doen. Als hij een andere visie heeft dan de accountant van de stichting, ontstaat er een broedertwist tussen vakgenoten uit verschillende scholen. Komen de toezichthouder en de accountant van de stichting uit dezelfde school of komen ze elkaar beroepsmatig vaak tegen, dan bestaat het risico dat ze een bondje sluiten, waardoor de raad van bestuur er niet meer aan te pas komt.

De controlfreak

Een controlfreak kan niet met onzekerheid leven en blijft om steeds meer en gedetailleerde informatie vragen. Hij rekent alles na en stelt over alles detailvragen. Zijn collega toezichthouders worden moe van hem en nemen hem niet echt serieus. Als hij dan een keer een steekhoudend argument heeft, wordt dat niet gehoord.

De raad van bestuur ervaart het voortdurend doorvragen naar details vaak als een gebrek aan vertrouwen zeker als de voorzitter de controlfreak alle ruimte geeft. Doet hij dat niet, dan is de controlfreak beledigd en voelt zich niet serieus genomen.

De opdrachtnemer

De opdrachtnemer vindt onafhankelijkheid onzin. Hij wil dat zijn bedrijfje betaalde opdrachten voor de zorgorganisatie uitvoert en vindt dat vanzelfsprekend. Dat dit volledig strijdig is met alle governance-regels, deert hem niet. Hij is daarmee een groot risico. Belangen lopen door elkaar en de raad van bestuur kan de naleving van het contract niet afdwingen, omdat hij dan problemen met de toezichthouder krijg.

Een bijzonder geval van deze situatie is een toezichthouder, die voorzitter van de raad van bestuur wil worden. Hij heeft er dan belang bij om de raad van bestuur naar huis te sturen en het aldus ontstane gat op te vullen. Lukt dat, dan moeten de toezichthouders toezicht houden op het functioneren van hun vroegere collega. Dan is goed toezicht onmogelijk, met grote risico's voor de organisatie.

De collegabestuurder

Veel bestuurders van zorgorganisaties zijn toezichthouder bij een andere zorgorganisatie. Dat is een risico, omdat de raad van bestuur en het lid van de raad van toezicht elkaar de ene keer in die gezagsverhouding tegenkomen en de andere keer als collegabestuurder.

Het kan een voordeel zijn als een lid van de raad van toezicht de sector goed kent, omdat hij daarin zelf bestuurt.

Maar er is wel het gevaar dat deze toezichthouder het voortdurend beter weet omdat hij zelf bestuurder is in een 'belangrijker' zorgorganisatie. Een actieve bestuurder is op een andere manier eveneens een risico. Als hij als bestuurder in zijn eigen organisatie in de problemen komt, heeft dat zijn weerslag op de organisatie waar hij toezicht houdt.

Slot

Bij misstanden en débâcles wordt meestal geroepen om meer governance-regels, meer verplichtingen en meer extern toezicht. Dat helpt allemaal niets als niet het systeem, maar de mensen het probleem zijn. Het vermijden van risicovolle bestuurders en toezichthouders helpt beter dan meer regels. In dit artikel heb ik typering gegeven van risicovolle toezichthouders voor een zorgorganisatie.

De risico's worden nog groter door een combinatie van een risicovolle bestuurder, zoals beschreven in het vorige artikel, en een risicovolle toezichthouder.

Een deel van de recente débâcles in de zorg is goed te verklaren doordat risicovolle bestuurders de leiding hadden en/of doordat er op hen werd toegezien door risicovolle toezichthouders. Beide artikelen kunnen helpen om deze patronen van te voren te onderkennen. |

DISCLAIMER

'Governance in gevaar? (2)' bevat enigszins karikaturale beschrijvingen van toezichthouders waarmee een organisatie risico loopt. Net als in films en romans geldt dat iedere overeenkomst of gelijkenis met bestaande personen berust op zuiver toeval. De auteur kan niet verantwoordelijk worden gesteld voor de parallellen die de lezer ziet tussen de karikatuur en de mensen in de omgeving van de lezer.

In de tekst wordt steeds de mannelijke vorm gehanteerd. De beschrijvingen kunnen uiteraard ook op vrouwelijke toezichthouders betrekking hebben, hoewel sommige beschrijvingen getuigen van masculien gedrag dat bij vrouwen minder voorkomt. De auteur laat het graag aan de lezer te beoordelen of de beschrijvingen met mannelijke of vrouwelijke eigenschappen te maken hebben.

Dr. ir. Hans Hoek is directeur van C3 adviseurs en managers BV te Leusden. Hij richt zich in zijn adviespraktijk vooral op samenwerking en governance. Op dat laatste onderwerp is hij in 2007 gepromoveerd. Hij leidt regelmatig evaluaties van raden van toezicht en raden van bestuur.