

Zitten toezichthouders te slapen?



07-12-2015

Boardroom dynamics

Wie corrigeert de raad van bestuur?

Volgens de communis opinio ‘zitten toezichthouders te slapen’. Hans Hoek, partner van C3 adviseurs en managers denkt dat dit niet zo is. Hij gaat in de gezondheidszorg onderzoeken in welke mate en op welke manier raden van toezicht de raad van bestuur corrigeren en welke boardroomdynamiek daarmee gepaard gaat.

In mijn novemberbijdrage voor *Governance Update* betoogde ik al dat een nieuwe Meavita-zaak te voorspellen is en gaf ik een aantal factoren die een ‘misser’ kunnen voorspellen. Die factoren gelden voor de overheid, het bedrijfsleven, de gezondheidszorg en alle andere sectoren even sterk. Alhoewel ik de indruk heb dat het aantal missers dat de overheid maakt, naar verhouding veel groter is dan in andere sectoren. Als missers te voorspellen zijn (expansiedrift, ijdele bestuurders, slechte besluitvorming en informatie, in andere branches actief worden waar je geen verstand van hebt), dan ben ik niet de enige die een misser kan zien aankomen.

Dat leidt tot drie interessante vervolgvragen:

- * Wie kan en mag signaleren dat zich bij een organisatie risicofactoren voordoen en dat de kans groot is dat er binnenkort iets misgaat?
- * Wie vangt dat signaal op en is bereid het op te vangen?
- * Wie mag er ingrijpen en wie doet dat?

Signaleren

De eerste vraag is al lastig. Moet het signaal van een klokkenluider, van de accountant of de controller of van een journalist komen? Mag een lid van de RvC/RvT zijn twijfels hebben? Ziet een van de vele externe toezichthouders dat er iets mis dreigt te gaan? En meldt hij dat dan? Daar waar het mis is gegaan, blijkt achteraf dat er wel signalen te duiden waren, maar dat niemand dat expliciet genoeg en hard genoeg heeft gezegd. In governance is het niet zo gemakkelijk om het jongetje te zijn dat in het sprookje van Hans Andersen zegt dat de keizer geen kleren aan heeft. De keizer wordt alom bewonderd en geprezen en als voorbeeld gesteld, dus wie durft te zeggen dat hij er schaamteloos bij loopt?

Signaal opvangen

En als al iemand het kan en mag signaleren, wat gebeurt er dan mee? Bij Vestia bleek dat er bij het SFW wel degelijk twijfels waren over de derivaten, maar dat die twijfels niet gehoord werden door de RvC en andere toezichthouders. Bij Meavita waren er wel degelijk mensen met twijfels (zelfs in de RvT), maar dat heeft niet geleid tot een signaal dat opgepikt is door de RvT. Bij het ROC Leiden waren er voldoende mensen die twijfelden aan het nut van grote gebouwen. Het kabinet legt geregeld ernstige kritiek van de Raad van State over de kwaliteit van de wetgeving en de haalbaarheid van plannen naast zich neer. Het was van tevoren duidelijk dat de overgang van het PGB naar het UVW op 1 januari 2015 nooit zou lukken.

Ingrijpen

Toch is er in al die gevallen niet zo ingegrepen dat een onhaalbaar plan niet doorging of dat een organisatie bijtijds is bijgestuurd.

Dat bijsturen zou in eerste instantie van de commissarissen of toezichthouders moeten komen. Dat blijkt moeilijk. Twee machtige commissarissen, Frans Cremers in *De Commissaris* van DLA Piper over Fugro en Kees van Lede in *NRC Handelsblad* over Imtech, spraken de afgelopen jaren in interviews over hun machteloosheid om door ingrijpen de organisatie weer op het rechte pad te krijgen. Loek Hermans had bij Meavita de kans om in te grijpen, maar hij heeft dat niet gedaan en zijn collega-toezichthouders onvoldoende geïnformeerd.

Zitten toezichthouders te slapen?

De vraag is of het een algemeen beeld is dat toezichthouders niet tijdig ingrijpen. Volgens de communis opinio ‘zitten toezichthouders te slapen’. Ik denk dat dit niet zo is. Met de NVTZ en het Nationaal Register samen onderzoekt mijn bureau C3 daarom nu in de gezondheidszorg in welke mate en op welke manier raden van toezicht de raad van bestuur corrigeren en welke ‘boardroom dynamics’ daarmee gepaard gaan. De resultaten van het onderzoek worden in de loop van 2016 verwacht. Ik hoop en verwacht dat het onderzoek zal aantonen dat toezichthouders helemaal niet zitten te slapen, maar wel degelijk de raad van bestuur actief (proberen te) corrigeren.

Dr. Ir. H. Hoek is governance-adviseur in de gezondheidszorg en partner van C3 adviseurs en managers. Hij publiceert regelmatig over governancevraagstukken en is gepromoveerd op governance in de gezondheidszorg.

<http://www.c3am.nl/>

<http://viewer.zmags.com/publication/edde976f#/edde976f/4>

<http://www.nrc.nl/handelsblad/2015/05/16/er-was-nul-organisatie-onthutsend-1495051>

Auteur(s):

Hans Hoek (C3 adviseurs en managers)

Dit artikel is gepubliceerd in:

GU2015dec