



Mag de toezichthouder zich als dienend en waardengericht leider opstellen? Dat leek tot nu toe een taboe te zijn ondanks de incidenten en crises. Maar bij modern toezichthouderschap gaan de RvC-voorzitter, RvC-de leden en de bestuurder(s) met elkaar in gesprek over de kwaliteit van het waardengericht leiderschap in het toezicht. De RvC van de 21e eeuw zal zich een nieuw begrip eigen moeten maken: dienen en durven, noodzakelijk leiderschap in het toezicht.

DIENEN EN DURVEN: NOODZAKELIJK LEIDERSCHAP IN HET TOEZICHT

LEIDERSCHAP IN ORGANISATIES HOUDT NIET OP BIJ DE BESTUURDER

Mieke van den Broek-Hanskamp en Angeline Miedema

De laatste vijf jaar hebben veel incidenten en zelfs crises in het toezicht plaatsgevonden, zowel in de private als de publieke sector. Deze hebben ruime aandacht gekregen in de pers en er zijn vervolgens veel artikelen en boeken verschenen over toezicht en de wijze waarop dit in de 21e eeuw adequaat kan worden uitgevoerd. Ook beroepsverenigingen, kennisinstellingen en organisatieadviesbureaus verzorgen congressen over toezicht.

In dit artikel voegen wij één belangrijk element aan deze discussie en bestaande inzichten toe, dat van noodzakelijk waardengericht leiderschap op het niveau van Raden van Toezicht / Commissarissen. Wij geven daarmee een vervolg aan ons onderzoek “Different hor-

ses voor different courses, Interventietoezicht bij crises” (november 2011, Boer & Croon, Amstelveen) naar de oorzaken van de incidenten en crises in toezicht in de publieke sector en discussies die wij in 2012 over de oorzaken voor falend toezicht en de inzichten uit het onderzoek gevoerd hebben.

Faalfactoren

In dit beknopte maar gerichte kwalitatieve onderzoek middels een 8 tal diepte-interviews met vertegenwoordigers (m/v) van alle actoren in de toezichtketen, dwz. bestuurders, toezichthouders, belanghebbenden

en vertegenwoordigers van toezicht op toezicht (bijv. Inspecties), de wetenschap rond governance, een interview met een Interim-voorzitter RvT, literatuuronderzoek en eigen praktijkervaring, is gezocht naar antwoorden op twee hoofdvragen: Hoe komt het dat er zoveel incidenten zijn en hoe komt het dat er niet tijdig ingegrepen is?

Uit het onderzoek bleek dat de respondenten zich in de praktijk allen herkennen in een aantal vigerende faalfactoren, zoals een te eenzijdige gerichtheid op het financiële aspect van toezicht, te voorzichtige communicatieve opstelling naar de organisatie uit angst om op de stoel van de bestuurder te zitten, een te laag niveau van kwaliteitsbewaking en een te hoog 'old boys network'-gehalte. Men constateert dat deze aspecten langzamerhand bespreekbaar worden, mede doordat toezichthouders zich verplicht hebben om zelfevaluaties te doen en bij werving competentieprofielen een rol te laten spelen. Zij noemen als belangrijke faalfactor – naast het falend leiderschap van de bestuurder – het gebrek aan interventiekracht bij de toezichthouder door te grote ego's in de RvC (het ontbreken van een dienende attitude), en te weinig lef (het ontbreken van durf) om onderling in het team van toezichthouders door te vragen bij elkaar (Zie ook J. van der Starre, 2011).

Toeziht meenemen

Leiderschap is een veelbesproken thema en voor sommigen al afgezaagd, maar wij zijn van mening dat het denken over leiderschap in organisaties opgehouden is op het niveau van de bestuurder en dat het essentieel is om het niveau van de toezichthouder hierbij expliciet mee te nemen.

Toeziht houden als begrip wordt door bestuurders en toezichthouders op grond van governancecodes en statuten goed herkend. Waardengericht leiderschap, in de zin van het kunnen richten van betekenis en energie, in staat zijn om de dynamiek van de organisatie in de relatie met de bestuurder te beïnvloeden en de organisatie deel uit te laten maken van een betekenisvol groter geheel (Prof. Dr. J. Boonstra, 2010; drs. M. M. de Boer,

2011) lijkt nauwelijks te worden herkend en actief uitgeoefend in de RvC.

Hoe kan of moet de toezichthouder leiderschap uitoefenen, wat is daarbij de specifieke rol van de voorzitter en welke rol kunnen partners in de toezichtketen spelen (wat is de toegevoegde waarde van toezicht op toezicht)?

Een toezichthouder heeft in zijn functie drie rollen te nemen: de rol van adviseur c.q. sparringpartner, die van controleur en van werkgever. De praktijk laat zien dat deze rollen vaak te instrumenteel worden ingezet, met behulp van checks and balances. Hoe kan dit beter? De rol van adviseur en sparring partner is erg aantrekkelijk voor de toezichthouder en bestuurder en de relatie tussen beiden. In deze rol wordt zowel formeel als informeel geacteerd en komt het volledige palet van de besturing van de organisatie en de corebusiness op de agenda. In de controleursrol zien we de toezichthouders vooral formeel optreden met behulp van de traditionele financiële instrumenten en gesprekspartners. Het gesprek gaat dan over transparantie.

Wij merkten dat de toezichthouders zich afvroegen of zij wel in voldoende mate de temperatuur in de organisatie proefden, voldoende externe informatie naar binnen haalden van de arbodienst, de accountant (los van de bestuurder) en andere stakeholders, voldoende feeling met de corebusiness hebben om de feitelijke waarnemingen aan te toetsen.

Diffuse rol werkgever

De rol van werkgever is in dit palet de meest diffuse. In de statuten, de governancecodes en handleidingen voor zelfevaluatie en de remuneratiecommissie wordt deze rol formeel gedefinieerd, maar in de praktijk zie je de toezichthouder zelden expliciet optreden als werkgever. Een voorbeeld hierbij is een situatie waarbij de toezichthouder de bestuurder tegen zichzelf beschermt bij ziekte of overbelasting en als werkgever de hulp van een arbodienst inroept. Ook excessieve zelfbeloning kan aanleiding vormen om actief de werkgeversrol op zich te nemen, wat extra moeilijk lijkt te zijn omdat toezichthouders soms ook zichzelf daartegen moeten beschermen (zie E. Cardinaels, 2012). De drie rollen worden

vaak naast elkaar ingevuld en zelden gaat het gesprek in de vergadering over welke rol met betrekking tot welk onderwerp aan de orde is, wat de samenhang is en waarom welk gedrag van de toezichthouder wordt verwacht als interventie. Ook wordt vaak niet gehandeld vanuit een bovenliggend perspectief: de samenhang tussen de drie rollen binnen de context van organisatie, actoren (bestuur en toezichthouders) en organisatiestrategie. Met andere woorden: is de RvC in staat tot het schakelen op metaniveau en het realiseren van een eigen samenhangende interventiestrategie op basis van dienen en durven?

Om dit te kunnen ontwikkelen is het nodig kritisch naar de invulling van de rollen te kijken, dus bewust als team het gesprek aan te gaan. Bovendien kan het arsenaal van de toezichthouder worden aangevuld met interventiemogelijkheden op bovenliggend niveau. Een valkuil bij het toezicht is tevens, dat de toezichthouder zichzelf te gemakkelijk bindt aan de gedachte dat deze 'op zijn handen moet zitten' en op zijn hoogst de bestuurder 'in zijn nek mag blazen'. Deze gedachte herbergt de belemmerende overtuiging dat het dienen en leiden van de organisatie als geheel is voorbehouden aan de bestuurder.

Waardengericht leider

Mag de toezichthouder zich als dienend en waardengericht leider opstellen? Dat leek tot nu toe een taboe te zijn ondanks de incidenten en crises, maar er zijn hoopvolle ontwikkelingen gaande (zie P. Meurs, 2012 en Th. Schraven, 2012). Het toezicht in Nederland staat immers momenteel onder grote druk. Risicomangement lijkt zowel in de politiek als op boardniveau nog het antwoord te vormen op de vraag, hoe de be-

stuurders en hun organisaties contingent en consistent kunnen blijven opereren.

Vanuit historisch perspectief is dit voorstelbaar, omdat het toezicht zich in de afgelopen decennia weliswaar steeds met verschillende majeure inhoudelijke onderwerpen heeft bezig gehouden, maar het toezicht zelf als zakelijk en maatschappelijk thema pas expliciet op de agenda staat sinds de commissie Tabaksblat aan de slag ging met het ontwerp van de Corporate Governance Code (2004).

Anders dan vroeger gaat het niet langer om netwerken, controle en ego's, maar om dienstbaarheid en soft skills zoals zelfevaluatie en metacommunicatie. Dat deze dienstbaarheid leidt tot het zeer scherp stellen van vragen, zodanig dat de bestuurder zich geraakt voelt op zijn of haar eigen terrein, is een logisch gevolg. Dat de toezichthouder zich daarbij realiseert dat hij buiten kaders moet durven denken, zijn eigen verlangens moet beheersen, vertrouwen kan schenken en zijn ego niet destructief inzet toont zijn competentie voor het leiderschap. Om dit te realiseren is de samenstelling van de raad een belangrijke strategische kwestie. De leden van de raad dienen elkaar immers te stimuleren om leiderschap, het richten van energie, het beïnvloeden van de dynamiek en het deel vormen van een groter geheel als meta-opgave te zien. Dat vraagt van de voorzitter dat deze kennis heeft van parallelle processen in de groepsdynamiek, het probleemeigenaarschap helder kan houden, betekenis kan geven aan het begrip verantwoordelijkheid en vanuit eigen bescheidenheid vertrouwen biedt, zodat optimisme in de relatie ontstaat. "Een dienend leider stelt de belangen van anderen op de eerste plaats, heeft de wijsheid

ANDERS DAN VROEGER GAAT HET NIET LANGER OM NETWERKEN, CONTROLE EN EGO'S, MAAR OM DIENSTBAARHEID EN SOFT SKILLS ZOALS ZELFEVALUATIE EN METACOMMUNICATIE

om te zien wat nodig is, de capaciteit om daar iets mee te doen en de moed om daarnaar te handelen”, zegt dr. I. Nuijten (2012).

Deze zienswijze van waardengericht en dienend leiderschap biedt ook de ketenpartner ‘toezicht op toezicht’ een handvat om te handelen en zich niet te laten binden door de parallelle gedachte ‘de organisatie in de nek te blazen’.

Zoals gezegd komen er langzamerhand andere geluiden en wordt het belang van cultuur, gedrag en andere soft skills van RvC’s benadrukt. Er wordt nog onvoldoende gesproken over het vermogen van toezichthouders om waardengericht leiderschap van dienen en durven op de RvC als verantwoordelijk team toe te passen én op zichzelf te betrekken.

Kritisch team

Voor een volwassen RvC - waar incidenten worden voorkomen en tijdig wordt ingegrepen – adviseren wij dat de voorzitter een waardengericht en dienend leider is, het ego voorbij en samenwerkingsgericht. De RvC moet zich ontwikkelen tot een kritisch team, waar betrokken distantie en openheid worden gestimuleerd en dat bij een dreigende crisis durft te vertrouwen op het niet-pluis-gevoel en daarnaar te handelen. Wanneer deze competentie onvoldoende in huis is of de RvC als team uiteen dreigt te vallen door een sterke externe (publiciteits-)druk, is interventietoezicht aan te bevelen, waarbij een tijdelijk toezichthouder in de rol van voorzitter orde op zaken stelt. Deze beschikt over extra competenties om zonder belangen en met veel ervaring in crisissituaties te handelen. De respondenten in het onderzoek noemen hier competenties als het kunnen schakelen met stakeholders en medezeggenschap, integraal kunnen handelen als generalist, senioriteit, belangeloosheid en distantie.

Wij geven met deze adviezen een aantal aanbevelingen voor modern toezichthouderschap, waarbij voorzitter, leden en bestuurder met elkaar in gesprek zijn over de kwaliteit van het waardengericht leiderschap in het toezicht. De RvC van de 21e eeuw zal zich een nieuw begrip eigen moeten maken: dienen en durven, noodzakelijk leiderschap in het toezicht.

Literatuur:

- ★ H. Van den Broek-Hanskamp en A.E.A.M. Miedema, Interventietoezicht, Boer&Croon, 2011
- ★ De Nederlandse Corporate Governance Code (Code Tabaksblat), 2004.
- ★ J. Van der Starre, Drama in de boardroom, 2011
- ★ I. Nuijten, Dienend leiderschap, 2012
- ★ J. Boonstra, Leiders in cultuurverandering, 2012
- ★ M.M. de Boer, Burgemeester Zijn, leiderschap in het openbaar bestuur, 2011
- ★ E. Cardinaels, Zakkenvullen door commissarissen en bestuursvoorzitter doet bedrijf geen goed, ME Justice, 30 maart 2012
- ★ P. Meurs, Waardengericht toezicht, nieuwsbrief VTOI, 2012
- ★ Th. Schraven, Van informeel naar waardengericht toezicht, Goed bestuur 2, 2012.

Over de auteur

Mieke van den Broek - Hanskamp is adviseur en interim manager. Zij is toezichthouder bij o.m. ArtEZ, Hogeschool voor de Kunsten, woningcorporatie Laris te Didam en AOC-Oost.

Angeline Miedema is adviseur en interim manager. Zij is bestuursvoorzitter van het Rode Kruis Zwolle, bestuurder van Sociëteit 2000 en toezichthouder bij Stichting Landelijke Fiom.

