

Beter toezicht, maar hoe dan?

Marinus van Riel

Er is de afgelopen jaren zeer veel gedacht, gesproken en gepubliceerd over toezicht in de not-for-profit. Dit resulteerde in governance codes, samengebracht in handige boekjes. Maar wat heeft dit nu opgeleverd in de praktijk? Ik vrees niet genoeg. Er is inmiddels, mede door een aantal grote incidenten, wel het besef dat kwalitatief goed en effectief toezicht cruciaal is voor de continuïteit en de kwaliteit van de organisatie. De vraag is nu hoe het toezicht daadwerkelijk beter wordt.

Toezicht als kunst: welwillende weerstand

Toezicht houden zou veel meer moeten worden gezien als een kunst waarvoor bepaalde competenties en vaardigheden nodig zijn om het naar behoren uit te voeren. De kern van het toezicht is het bieden van “welwillende weerstand”. Vanuit een visie op toezicht en een constructieve houding kritisch zijn en blijven en consequent tegengas bieden bij twijfel. Non-interventiegedrag is fnuikend. Voor een effectief toezicht zijn twee partijen van belang, het toezichthoudend orgaan en het bestuur. Nog te vaak beperkt het toezicht tot het goedkeuren van kant-en-klare plannen, waarbij er nauwelijks ruimte is voor afweging van alternatieven en dus een echte keuze. Als plannen intern en mogelijk extern zeer ver worden uitgewerkt en de raad van toezicht in het laatste stadium een oordeel wordt gevraagd, leidt dit onvermijdelijk tot wederzijdse teleurstelling. Het in een vroegtijdig stadium serieus meenemen van de raad van toezicht bij de dilemma's in de voorbereiding van (strategische) plannen is noodzakelijk voor een effectief toezicht. Het gevolg is dat de betrokkenheid groter wordt en de verrassingen kleiner. Uiteraard mag van het toezicht dan een (ook inhoudelijk) deskundig tegenspel worden verwacht.

Kritisch vermogen komt niet vanzelf

De zittingsduur van toezichthouders – en overigens ook van bestuurders - is een aandachtspunt. Het is onvermijdelijk dat naarmate je langer toezicht houdt, het kritisch vermogen afneemt. Een zittingstermijn van 4 à 6 jaar is zeer wel te verdedigen, met een zodanig rooster van aftreden dat de continuïteit is gewaarborgd. Bij eventuele herbenoeming na 4 jaar is een expliciet afwegingsmoment nodig. Past de toezichthouder nog bij het competentieprofiel van de raad en geeft het functioneren echt reden tot herbenoeming, ook door de ogen van de ondernemingsraad. Werving van nieuwe toezichthouders moet bij voorkeur geschieden via een open procedure – bij voorkeur via een bureau- met het hanteren van een wervingsprofiel en gewenste competenties. Bij de samenstelling van een raad van toezicht is diversiteit van belang, qua sekse, achtergrond, generatie, cultuur, sociale klasse.

De voorzitter van de raad van toezicht heeft een dubbele spilfunctie, enerzijds richting het bestuur en anderzijds binnen de raad zelf. Juist in een setting waar men op zijn hoogst acht keer per jaar bijeenkomt, is een goed voorzitterschap cruciaal. De voorzitter bewaakt eenheid, consistentie en kwaliteit van het toezicht en houdt frequent contact met het bestuur, opdat er proactief kan worden geacteerd. Selectie van een nieuwe voorzitter van de

raad van toezicht is een van de belangrijkste beslismomenten. Een miskleun hierin heeft vergaande consequenties.

Toezicht is niet voor bange mensen. Van toezichthouders wordt geen risicomijdend gedrag of beheersmatige controle verwacht, maar wel alertheid op risicobeheersing. Gewaakt moet ook worden voor de toezichthouder die veel toezichthoudende posities tegelijkertijd bekleedt. Dat leidt in zijn algemeenheid niet tot voldoende "focus".

Ervaring in of aantoonbare affiniteit met de branche is zeer gewenst. Het (leren) kennen van de "business" is voor toezichthouders een essentiële eis. Overigens ligt er een taak voor het bestuur om er alles aan te doen toezichthouders grondig te doen inwerken in de specifieke problematiek en te blijven bijscholen. Waar gebeurt dat?

Informatievergaring zelf organiseren

Kwetsbaar is ook dat de raad van toezicht voor zijn informatie (met name de mondelinge informatie) en zijn afwegingen volledig afhankelijk is van het orgaan waarop men toezicht houdt. Er is een begrijpelijke terughoudendheid om buiten het bestuur om informatie te checken of aanvullende informatie te zoeken. Een oplossing ligt in het beter toegankelijk maken voor de raad van toezicht van interne beleidsafwegingen en door het bestuur ingewonnen externe adviezen. Bij twijfel over cruciale vraagstukken kan de raad in alle openheid een second opinion vragen. Het is zeer gewenst dat de raad van toezicht samen met het bestuur periodiek inhoudelijk overleg heeft met de ondernemingsraad, die immers ook het ondernemingsbelang dient. Periodiek contact met het managementteam kan ook verhelderend zijn. Dit alles behoeft geenszins bedreigend te zijn voor het bestuur.

Een rechte rug en verantwoordelijkheid nemen: effectiviteit

Hoe zit het met de verantwoordelijkheid van de toezichthouder? Momenteel is er niet echt het beeld dat toezichthouders zich verantwoordelijk weten als het mis gaat, uitzonderingen daargelaten. Het zou helpen als in vergaderingen van raden van toezicht veel explicieter wordt gemaakt waar de raad van toezicht wel en niet mee instemt en waarom. Besluiten bij acclamatie zijn ongewenst. Het gaat om de standpuntbepaling van de totale raad als toezichthoudend orgaan, waarbij een meerderheidsbesluit niet tot elke prijs moet worden uitgesloten. In strategische besluitvorming zou elk lid genotuleerd zijn standpunt naar voren moeten brengen. Explicitering maakt de verantwoordelijkheid van het toezicht beter duidelijk. Dat laat onverlet de verantwoordelijkheid van ieder lid voor het uiteindelijk genomen besluit. Toezichthouders zouden meer een rechte rug moeten hebben –ook als competentie- en dit in de praktijk moeten tonen. Nog te vaak is de raad van toezicht in een organisatie nauwelijks zichtbaar is en daarmee onbekend (en wellicht onbemind). Bewustwording bij alle betrokkenen dat de raad van toezicht vanuit governance gezien het hoogste orgaan in de organisatie is, kan helpen het toezicht effectiever te maken.

Een kritische blik in meerdere spiegels

Een periodieke kritische zelfevaluatie door de raad van toezicht, desgewenst ondersteund door een externe procesbegeleider, is zeer aan te bevelen. Een evaluatie zou zich niet moeten beperken tot de formele punten, maar juist ook de inhoudelijke kwaliteit van het toezicht, de stijl van toezicht houden en de teamvorming van de raad moeten omvatten. Input van anderen is welkom, ook van de adviesorganen, zoals de ondernemingsraad. Men zou in meerdere spiegels moeten willen kijken. Met de conclusies van deze evaluatie moet de raad dan ook wel daadwerkelijk aan de slag gaan.

Honorering

Discussie is er, zeker in de not-for-profit, over de honorering van toezichthouders. Als je toezichthouders wilt kunnen aanspreken op hun inzet en hun verantwoordelijkheid is een honorering tussen de vier en zevenduizend euro per jaar geen luxe. Beperking van kosten kan beter worden gevonden in het begrenzen van het aantal toezichthouders dan in de individuele honorering.

Tot slot

Organisaties in de not-for-profit verdienen een kwalitatief goed en effectief toezicht. De miljoenen klanten en de honderdduizenden medewerkers mogen niet afhankelijk zijn van niet-professionele invulling van een zo belangrijke rol als het toezicht op het bestuur. Daarbij gaat het eerder om hoe de toezichthouders hun rol invullen dan om de regels en de systemen. Met andere woorden meer de “software” dan de “hardware”.