

Topmanagers zien graag alle neuzen in één richting staan. Onder druk van tijd en budget moeten bezwaarmakers al gauw wijken. Maar in het belang van een uitgebalanceerde besluitvorming moet constructieve tegenspraak voldoende ruimte krijgen. De raad van commissarissen kan daarin een cruciale rol spelen.

GOED BESTUUR JAARLEZING 2015 DOOR WIM KUIJKEN

TEGENSPRAAK: TUSSEN JAKNIKKEN EN DWARSBOMEN

De Goed Bestuur Jaarlezing 2015 wordt uitgesproken door Wim Kuijken, Regeringscommissaris voor het Deltaprogramma, voorzitter raad van toezicht van VU-VUmc, president-commissaris van DNB (vanaf 1 juni) en voorzitter (vanaf 1 juni lid) van de RvC van woningcorporatie Stadgenoot.

In zijn speech, op 17 juni aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, gaat Kuijken in op de juiste, anticiperende houding van de intern toezichthouder, de praktijk van intern toezicht waarin het belang van gedrag en bedrijfscultuur centraal staat, het organiseren van effectieve samenwerking en tegenspraak. Hij sluit af met een aantal praktijkvoorbeelden, deels op basis van eigen ervaring.

Kern van het intern toezicht

Kuijken begint met het schetsen van de taken en rollen van het interne toezicht. Benoeming, beoordeling

en ontslag vormen misschien wel de belangrijke instrumenten in het arsenaal van een raad van commissarissen of raad van toezicht. Door de mensen te benoemen die verantwoordelijk zijn voor de feitelijke besluitvorming en bedrijfsvoering heb je een enorme impact op de koers die gevaren wordt. Juist omdat je als commissaris op relatief grote afstand van een organisatie staat, is het essentieel om goed management aan te stellen en –omgekeerd– management te vervangen bij slecht functioneren. Dit maakt een professionele afstand in de relatie RvC – RvB noodzakelijk.

Ook het publiek verantwoording afleggen over de wijze waarop toezicht is uitgevoerd behoort tot de kerntaken van intern toezichthouders. In het bedrijfsleven zijn het de aandeelhouders aan wie verantwoording wordt afgelegd, maar in de (semi)publieke ligt dit minder duidelijk. Een stichting heeft geen eigenaren, wel belanghebbenden. Juist dan is publieke verantwoording afleggen cruciaal, om zo de cirkel van checks & balances te sluiten.



Anticiperend toezicht: van reactief naar proactief

In de dagelijkse praktijk van het toezicht houden is het zaak voor een raad van commissarissen om zodanig om te gaan met informatie en informatievoorziening dat de RvC kan investeren in 'preparedness', vindt Kuijken. Het is dus onvoldoende om alleen maar met het bestuur te spreken en alle informatie van het bestuur te ontvangen. Informatie is immers de basis voor effectief intern toezicht: onvolledige, te late of juist te veel informatie hindert de goede taakuitoefening van de intern toezichthouder.

Signalen uit de buitenwereld vormen een belangrijke bron van informatie, zoals over mogelijkheden en risico's die voortkomen uit maatschappelijke en economische ontwikkelingen. Ze geven de commissarissen de mogelijkheid het bestuur te adviseren op basis van een 'frisse blik' van buiten. Deze blik heeft volgens Kuijken te maken met 'geestelijke onafhankelijkheid', wat verder gaat dan het uitsluiten van belangenverstrengeling. Als commissaris moet je los van de visie en belangen van het management of de actualiteit van de dag tot een oordeel kunnen komen. Daarnaast vindt Kuijken een goede en kritische zelfevaluatie van de raad belangrijk, om na te gaan wat er goed ging en wat er beter moet.

Gevoel voor bedrijfscultuur en menselijk gedrag

Volgens Kuijken is het van groot belang voor een raad van commissarissen om voelhoorns te hebben in de organisatie en om regelmatig met medewerkers op verschillende niveaus in de organisatie te spreken. Op die manier krijgen commissarissen een beter gevoel voor de bedrijfscultuur, en voor wat er speelt in de dagelijkse praktijk van de werkvloer. Door bijvoorbeeld een dag mee te lopen op verschillende afdelingen leer je een bedrijf of organisatie van binnenuit kennen. Hoe ga je bijvoorbeeld om met een bestuurder die zegt: 'alles moet via mij'? Concreet aanwezig zijn is belangrijk: je kunt niet verwachten gevoel voor de bedrijfscultuur te krijgen als je slechts een paar keer per jaar fysiek aanwezig bent bij een organisatie. Kuijken geeft voorbeelden uit zijn eigen praktijk bij o.m. VU/VUmc.

Aan de hand van het toezicht op cultuur en gedrag in

de financiële sector dat door De Nederlandsche Bank is uitgewerkt geeft Kuijken aan waarom bedrijfscultuur belangrijk is voor het functioneren van een organisatie, inclusief het bestuur en toezicht. Voor het intern toezicht betekent dit het onderhouden van scherpe, professionele werkrelaties, het voorkomen van 'gezelligheid' en een sfeer van 'ons kent ons'. Intern toezicht moet een 'kritische vriend' zijn, die vanuit afstand en onafhankelijkheid durft stelling te nemen met zachte en zo nodig harde hand. Toezichthouders moeten vooral vragen stellen (de achterkant van het gelijk!).

Effectieve samenwerking en omgaan met tegenspraak

Wil een RvC of RvT kritisch zijn en blijven, dan is het van belang dat constructieve tegenspraak mogelijk is en wordt gestimuleerd. Andersdenkenden moeten niet afgeserveerd worden als 'lastig', maar ruimte krijgen om hun visie of bedenkingen uit te spreken. Kuijken betoogt dat goede besluitvorming altijd gebaseerd is op krachtige argumenten. Constructieve tegenspraak is daarin een belangrijk element. Het gaat niet om dwarsliggen, maar om goed geïnformeerd op basis van een duidelijke argumentatie een tegengeluid laten horen. Dit kan als verstorend of lastig ervaren worden, maar vraag is of het wenselijk is dat alle neuzen dezelfde kant op staan, als ze de verkeerde kant op staan...

Wim Kuijken besluit zijn Goed Bestuur Jaarlezing met een uitwerking van de manieren waarop constructieve tegenspraak in een raad van commissarissen en in de relatie met het bestuur in de praktijk vorm kan krijgen.

Discussie over tegenspraak

Na afloop van de lezing discussiëren de aanwezigen met een panel onder leiding van Aart Broek, publicist en adviseur op dit gebied, met Wim Kuijken, Eelke Heemskerk (de Galan Groep en Universiteit van Amsterdam) en Jan Stolker, verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam als Program Director van het programma voor Commissarissen en Toezichthouders.