

SPANNING TUSSEN BESTUUR EN TOEZICHT

MERTEN HINSEVELD

INHOUD

Besturen en toezichhouden is mensenwerk.....	2
Bronnen van spanning tussen bestuur en toezicht.....	3
Taakverdeling; wie is de baas.....	3
Bovenpositie; wie is de ouder	4
Rolvastheid; wat vraagt de dynamiek	5
De spanning hanteerbaar maken	7
Toezicht als sociale controle	7
Het afsprakenstelsel van policy governance	8
Het toezicht handelt; interventies	9
Het opzetten van een positive conflictcultuur	10
Literatuur.....	11

BESTUREN EN TOEZICHTHOUDEN IS MENSENWERK

Het besturen als beroep staat de laatste jaren stevig in de belangstelling. Een aantal in het oog springende debacles hebben geleid tot een stroom aan publicaties die het besturen vooral analyseren vanuit structuren en regels. Het gevolg is een niet aflatende stroom van codes en procedures. Ook de wet wordt aangepast om de governance te verbeteren c.q. de uitwassen van slecht bestuur tegen te gaan. Tegelijkertijd lijkt de pers en het publiek zich vooral te interesseren voor de persoonlijke kant van het besturen, met smeulige details van hoe men elkaar het leven zuur maakt, structuren omzeilt, zijn zakken vult en spelletjes speelt.

In dit essay wil ik die spanning tussen bestuur(der) en toezicht(houder) uit de aard van hun functie en positie nader bekijken. Uit onderzoek van het directeuren en commissarissen magazine Elan en het consultancybureau Con Quaestor blijkt dat conflicten in de bestuurskamer zich voornamelijk voordoen tussen de raad van commissarissen en het bestuur en nauwelijks tussen de commissarissen onderling [Management Scope, 2006]. Het gaat daarbij om governance conflicten die te maken hebben met machtsstrijd en besluitvorming tussen de toezichthouder en het bestuur.

Hoewel structuren en procedures belangrijke disciplineerders zijn van menselijk handelen, ervaar ik bestuur en toezicht toch vooral als mensenwerk. Goed bestuur vraagt een goede communicatie over en weer tussen bestuur en toezicht, waarbij codes en procedures hulpmiddelen zijn die een context scheppen waarbinnen beide gremia opereren. Een rolverdeling waarbij de ene partij de organisatie leidt en de andere partij hem in de gaten houdt en corrigeert, kan bijna niet anders dan spanningsvol zijn. Ik ga er verder van uit dat de toezichthouder en de bestuurder goed functionerende professionals zijn. Het gaat mij dus niet om crisissituaties met disfunctionerende of frauderende professionals.

Als bestuurder en toezichthouder kom ik de spanning tussen bestuurder en toezichthouder voortdurend tegen. Meestal is deze spanning mild en goed hanteerbaar. Soms, en juist als er belangrijke zaken op de agenda staan, komt deze spanning wat pregnanter naar voren. Dan gaat het snel over de vraag wie nu bepaalt wat er gaat gebeuren, worden adviezen dwingender en neigen toezichthouders ernaar om dichter op de rol van de bestuurder te kruipen.

Vreemd genoeg schenkt de literatuur slechts beperkt aandacht aan het vormgeven van deze relatie. In het navolgende essay ga ik daarom in op de volgende richtinggevende vragen:

1. Welke relatie hebben toezichthouders en bestuurders?
2. Welke bronnen van spanning zijn er?
3. Op welke manier is die spanning hanteerbaar te maken?

BRONNEN VAN SPANNING TUSSEN BESTUUR EN TOEZICHT

TAAKVERDELING; WIE IS DE BAAS

Binnen een gedeelde organisatiedoelstelling hebben bestuur en toezicht verschillende verantwoordelijkheden. De Nederlandse code Tabaksblad geeft het volgende globale kader:

Bestuur	RvC
Realisatie doelstellingen	Toezicht
Strategie en beleid	Advies
Beheersing risico's en financiering	
Resultaatontwikkeling die hieruit voortvloeit	

Hieruit wordt het volgende duidelijk.

- a. Er is geen sprake van een taakverdeling. Het bestuur leidt de organisatie als geheel en zou dat ook zonder toezicht kunnen.
- b. Er bestaat formeel geen hiërarchische relatie tussen RvC en bestuur. De RvC staat dus niet boven het bestuur, maar ernaast. Het bestuur bestuurt en de RvC houdt toezicht¹.
- c. Er zijn weinig echte machtsmiddelen voor de RvC, anders dan het onthouden van goedkeuring. Maar dat aspect geeft de RvC wel een stevige hindermacht in handen.

Toezicht lijkt met deze kanttekeningen een extra functie, al of niet in een apart orgaan ondergebracht, dat verschillende activiteiten uitvoert en vooral gericht is op verantwoording en kwaliteit. Een RvC zou idealiter garantie moeten bieden dat het bestuur naar behoren bestuurt en de juiste keuzes maakt in het licht van de vele belangen die in en om de organisatie spelen, vooral die van de aandeelhouders.² Over de vraag 'wie is de baas' is gemakkelijk verschil van inzicht te ontwikkelen. Een 'baas' kan immers iemand zijn die hiërarchisch bovengesteld is (hier niet het geval) maar ook iemand die de bevoegdheid heeft de directeur te ontslaan (hier wel het geval) of die goedkeuring kan onthouden aan de besluiten van het bestuur (hier wel het geval).

Om dit nog wat nader in te vullen: in een relatie waarin onduidelijkheid bestaat over wie de (psychologische) baas is zullen de uitspraken over en weer voor beide partijen een verschillende ladingen hebben. Een baas geeft eerder opdrachten of instructies en verwacht dat deze opgevolgd worden; een (dwingend) advies van een toezichthouder die zichzelf als baas ziet, zal door beide partijen worden uitgelegd als opdracht. Als de directeur zich ook als baas ziet zal hij het moeilijk vinden om deze claim te honoreren en defensief reageren. Deze 'opdracht' plaatst hem namelijk in een dubbele binding. Aan de ene kant zal hij de ondergeschikte positie niet willen innemen omdat hij verantwoordelijk is (hij kan zijn positie versterken door het advies naast zich neer te leggen). Aan de andere kant zal hij de relatie met de RvC in stand willen houden (hij kan de relatie versterken door het advies op te volgen). Hoe dan ook zal hij deze spanning voelen. Let wel, dit geldt onafhankelijk van de kwaliteit van het advies en de relatie. Het is dus niet vreemd dat de verschillende opvattingen over wie de baas is vaak als bron van spanning wordt genoemd tussen toezichthouder en bestuurder.

¹ Ten aanzien van de RvC zijn er verschillen in wettelijke bevoegdheden die te maken hebben met de wettelijke status van de vennootschap (zie Toolkit pag. 19). Wij zullen daarop niet ingaan.

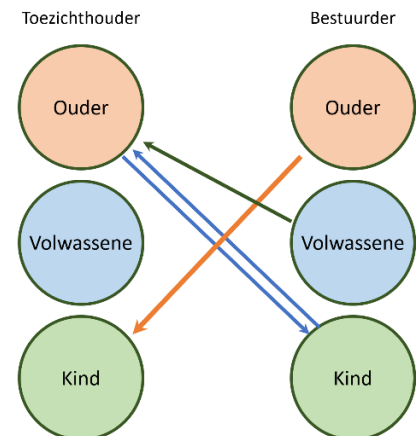
² De nadruk op het belang van de aandeelhouders is in het Angelsaksische model veel groter dan die in het Rijnlandse model.

BOVENPOSITIE; WIE IS DE OUDER

Ook op psychologische gronden kan de vraag wie nou boven wie staat belangrijk worden. In het spel van toezichthouder en bestuurder gaat dit verder dan de vraag 'wie is de baas'. Tussen beide gremia is er namelijk een psychologisch spel gaande waarbij voortdurend en onvermijdelijk interacties optreden vanuit boven- en onderposities. Wie heeft er gelijk, is daarvoor vaak een impliciete bepaler. Die posities kunnen dus per situatie wisselen. Zelfs als de toezichthouder vindt dat hij niet de baas is, kan hij worden getriggerd doordat de directeur zijn baas-zijn iets te nadrukkelijk poneert. Afhankelijk van de volwassenheid van de deelnemers aan de beide gremia kan dit tot meer of minder problemen leiden. Het zou helpen om dit aspect af en toe op de agenda te zetten en eventueel onder begeleiding te bespreken.

Een theorie die beschrijft hoe die onder en bovenposities werken is de transactionele analyse (TA). TA gaat er van uit dat mensen zich in hun communicatie over en weer altijd in drie basale psychologische toestanden kunnen bevinden. Zowel de toezichthouder als de bestuurder kent een toestand van ouder (belerend, opdrachtgevend) van volwassene (vaststellen van de situatie en nuchter een besluit nemen) en van kind (reageren op de omgeving, slachtoffer, creativiteit). In schema ziet dit eruit als in de figuur.

De TA-theorie zegt dat de toestanden in principe complementair moeten zijn om tot een goede relatie te komen (de blauwe pijlen in de figuur). Dat wil zeggen dat een actie op ouder niveau (bovenpositie; instruerend) een reactie uitlokt op het psychologische kind-niveau (accepterend of rebellerend). Als deze verhouding blijft voortbestaan ontstaat er aldus een ouder-kindrelatie waarin de een de baas is en de ander psychologisch als kind reageert. De theorie zegt dat de ouder-kind-, kind-ouderverhouding bij volwassen mensen leidt tot spanning in de relatie, omdat deze relatie (onverwerkte) gevoelens uitlokt die horen bij een andere levensfase.



Een uitweg uit deze collusie is dat één van beide partijen zich altijd als volwassene opstelt en niet reageert op de ouder-uitdaging van de ander (de groene pijl). Het voortdurend moeten vertalen van de psychologische uitdaging van kind naar volwassene kost echter veel energie. Voor de zich als ouder gedragende partij voelt de reactie niet lekker omdat hij zijn ouder gedrag niet vertaalt ziet in een kind-reactie; hij krijgt dus niet de onderdanigheid die hij wenst. Het uitgedaagde kind blijft zitten met oude gevoelens of moet energie stoppen in het vertalen van de uitdaging naar zijn volwassen rol. Het wordt pas echt lastig als een toezichthouder of een bestuurder vastzit in één van deze rollen en er een patroon van incompatibele reacties ontstaat. In dat geval is het verstandig om op meta-niveau naar de relatie te kijken en conflictcoaching te zoeken.

Het is veelzeggend dat in de due dilligencetest voor commissarissen (PWC, 2010) de voorzitter wordt gevraagd: 'bent u als persoon bestand tegen een autocratische persoonlijkheid; kunt u uw autonomie bewaren?' waarbij de toelichting stelt dat de vraag is of de commissaris bestand is tegen een dominante voorzitter.

Van Hassel (2006) geeft een overzicht van werkbare constellaties (vanuit het perspectief van de RvC):

Voorzitter RvB	Voorzitter RvC		
	Terughoudende 'technisch voorzitter'	Wijze gezaghebbende 'bestuurder'	Status en macht zoekende 'monarch'
Dominante en autoritaire 'heerser' Krachtige en inspirerende 'president' Participatieve bindende 'voorzitter'	Onvoldoende tegenwicht	Balanceren	Strijd om de macht
	Werkbaar	Optimaal	Onproductieve spanning
	Onvoldoende dynamiek	Werkbaar	Ongewenste rolverdeling

Opvallend is dat vooral de voorzitter van de RvC de smaak van de samenwerking bepaalt. Wanneer de voorzitter van de RvC zich als een status zoekende monarch gaat opstellen, is het proberen op te bouwen van een goede relatie in feite onbegonnen werk. Dit voorspelt ook de theorie van de TA, waarin conflictvrije relaties vooral volwassen zijn. Aan de andere kant is alleen een krachtige en inspirerende president bij machte om een werkbare relatie te onderhouden met een voorzitter van de RvC die zijn taak beperkt tot technisch voorzitten. In organisaties, ten slotte, waar de voorzitter van de RvC als zwak wordt ervaren lopen de latente conflicten snel op [Van der Meer & Euwema, 2009].

ROLVASTHEID; WAT VRAAGT DE DYNAMIEK

Naast het toezicht houden wordt van de toezichthouder verwacht dat hij 'advies' geeft. In de Toolkit worden de rollen die van een toezichthouder (kunnen) worden verwacht in vier deeltaken uiteengehaald:

Deeltaak	Kenmerken
Toezichthouder	Breed, op afstand, wettelijk bepaald
Toetsers	Smal, op een deelterrein, op afstand
Adviseur	Smal, op een deelterrein, betrokken
Klankbord	Breed, betrokken

Volgens de Toolkit moet de RvC zich er daarbij voortdurend bewust van zijn dat zowel de situatie waarin de onderneming verkeert als de kwaliteit van het bestuur bepalend zijn voor de vraag welke rol hij moet vervullen. Hij is als toezichthouder dus niet rolvast, maar moet zijn rol kiezen. Daarnaast zal ook elk lid van de RvC een zekere vrijheid hebben in het kiezen van de nadruk die hij legt op elk van deze rollen. Hierbij kan de nadruk liggen op de zogenaamde 'conformance rollen' die betrekking hebben op het toezicht houden (waakhond, ondervrager, beoordelaar van het bestuur), of op zogenaamde 'performance rollen' die te maken hebben met het adviseren (klankborden, inbrengen van kennis en expertise). Beide rollen worden beschreven in het handboek governance [Van Manen & Janssen, 2008].

In de meeste bedrijven zullen er periodes zijn waarin bestuur en toezichthouder elkaar intensief tegenkomen. Van Eenennaam en Soesman (ongedateerd) onderscheiden naar analogie van het bergbeklimmen vier situaties die oplopen van business as usual tot 'pulling the plug'. Het is interessant om te rol van de toezichthouder in elk van deze situaties te bekijken.

- I. Concurreren op de bestaande rots. Dit is een situatie waarbij de bestuurder voortdurend zoekt naar een goede positie en manieren om hogerop te komen, rekening houdend met de concurrentie en de omgeving. De basisaanname is 'wat de een wint, verliest de ander'.
De rol van de commissaris is het beoordelen van de kwaliteit van het businessplan, het checken van de aannames en het bezien of de onderdelen van het bedrijf zoveel mogelijk onderlinge synergie vertonen. Het werk van de commissaris is goed voorspelbaar. Hij kan zijn kennis en ervaring inzetten en kan risico's goed schatten.
- II. Vinden van een nieuwe rots. Dit is een riskante aangelegenheid met potentieel grote winsten. Hier zoekt de bestuurder naar megapatronen waar hij op in kan spelen. Aanname is dat de waarde voor alle spelers aan het toenemen is.
De toezichthouder zal in deze situatie grote beslissingen voor de toekomst moeten goedkeuren. Er worden investeringen gedaan in een markt die hij wellicht nog niet goed kent en waarvan hij de kansen niet helemaal kan schatten. Wel kunnen vanuit de kennis over de competenties van de organisatie en kennis van het speelveld, goede vragen aan de bestuurder worden gesteld.
- III. Maken van een nieuwe rots. De essentie van deze strategie is dat het management een nieuwe business gaat creëren. De afhankelijkheid van anderen en de risico's van een dergelijke strategie zijn fors.
De commissaris zal in deze rol mee moeten denken met de bestuurder om de kans van slagen in te kunnen schatten. Hij zal zich terdege moeten verdiepen in het ondernemerschap dat nodig is om een nieuwe business succesvol te maken. Ook aan de competenties van de organisatie worden geheel nieuwe eisen gesteld. Het is de vraag of er nog van een toezichthoudende relatie sprake kan zijn.
- IV. Veranderen van de onderliggende context om een nieuwe rots te maken. In deze situatie zijn de strategische opties voor het bedrijf uitgeput en moet de bestuurder op zoek naar nieuwe situatie waarin hij commercieel succesvol kan zijn. Riskant aan deze situatie is dat de oude businessmodellen niet meer werken en verdwijnen en de nieuwe businessmodellen er nog niet zijn en er in de analyses ook veel onzekerheden zitten (hoe ontwikkelt de omgeving zich en hoe reageren de concurrenten).
Toezicht houden lijkt in deze situatie nauwelijks meer mogelijk, omdat er vrijwel geen kader is om besluiten tegen te beoordelen. De toezichthouder kan over de gang van zaken vragen stellen en meedenken over de nieuwe activiteit. De toezichthouder lijkt hiermee meer een partner van de directie te worden dan een toezichthouder. Ook ten aanzien van de verantwoording zal de commissaris geen eenvoudig antwoord meer hebben. Hij zal de aandeelhouders anders en vaker moeten informeren.

Van Eenennaam en Soesman (ongedateerd) waarschuwen in dit kader voor de gedachte dat strategie gaat over hoofdlijnen, over de toekomst en dus geen directe urgentie heeft. Vooral in een sterk veranderende omgeving wordt de commissaris in een rol geplaatst waarbij hij nauwelijks meer kan terugvallen op de standaard instrumenten (hoe beoordeel je bijvoorbeeld een investering in een markt die er nog niet is?) en in veel gevallen is het niet helder welke maatstaven voor de besluitvorming in een concreet geval moeten worden toegepast.

Alleen de tijd kan de toezichthouder in dit verband nog wat helpen in zijn meedenken. Echter, aangezien zijn tijd beperkter is dan die van het bestuur, kan hij bijna niet anders dan zo veel mogelijk op hoofdlijnen meedenken. In de Angelsaksische wereld is het overigens niet ongebruikelijk dat een van de commissarissen (vaak de voorzitter) een kamer naast de directeur neemt en daar een paar dagen per week doorbrengt.

DE SPANNING HANTEERBAAR MAKEN

TOEZICHT ALS SOCIALE CONTROLE

De Ridder (2004) beschrijft toezicht als een specifieke vorm van sociale controle. Onder sociale controle³ verstaan we hier al die manieren waarop in een groep een sociale orde in stand wordt gehouden. Er wordt in de literatuur onderscheid gemaakt tussen drie hoofdvormen voor het aanbrengen van sociale orde, namelijk gemeenschap (samenwerking of helpende hand), hiërarchie (dwang of harde hand) en markt (ruil of onzichtbare hand). Toegespitst op de relatie tussen toezichthouder en bestuur zijn er dus de volgende sociale controlerelaties:

1. Samenwerking. De sociale orde komt tot stand op basis van gemeenschappelijke doeleinden en waarden en wordt in stand gehouden door subtiele vormen van sociale correctie. Toezichthouders en bestuurders die samenwerking belangrijk vindt zullen zich gedragen zoals dit van hen verwacht wordt in de wederzijds gecreëerde ruimte.
2. Dwang. Sociale orde komt tot stand op basis van (legitieme) macht van een superieur over zijn ondergeschikte(n). Deze macht kan worden uitgeoefend op basis van verschillende machtsbronnen, waaronder de autoriteit van de voorzitter van de RvC.
3. Ruil. Sociale orde komt tot stand op basis van de bevordering van eigen belangen door uitwisseling met anderen.

Als we naar deze driedeling kijken valt op dat toezicht als ordening eigenlijk niet geheel onder één van deze aspecten kan vallen. In toezicht als samenwerkingsrelatie verliest de toezichthouder de noodzakelijke afstand. Toezicht kan niet gebaseerd zijn op hiërarchische dwang, omdat er geen formele hiërarchie tussen toezichthouder en bestuurder gesteld is. Ook dwang op basis van andere machtsmiddelen lijkt tamelijk wankel. Toezicht ontaardt als er tussen toezicht en bestuur deals (i.e. ruil) worden gemaakt op basis van eigen belangen. Volgens de Ridder is toezicht daarom een aanvulling op de drie primaire vormen van sociale ordening.

De Ridder plaatst toezicht nadrukkelijk in de sfeer van interventie en geeft als algemeen antwoord op deze vraag dat toezicht een aanvullende vorm van sociale ordening is dat dient om gebreken in de sociale orde op te vangen en te compenseren. De theorie gaat er van uit dat mensen in organisaties altijd een beetje sjoemelaars zijn, geneigd de kantjes ervan af te lopen, meeliften op de inspanningen van anderen, de middelen ten eigen bate aan te wenden en de belangen van degenen waarvoor zij werken – de principaal – te schaden. Vanzelfsprekend geldt dit het meest voor de leiding van de organisatie, omdat deze geen baas meer boven zich heeft.

Een toezichthouder kan het falen van de gemeenschapsordering dus bestrijden door normen vast te stellen, de situatie helder te maken en het gedrag van bestuurders expliciet te maken. Volgens de theorie van de sociale controle, zal de bestuurder hierdoor zijn gedrag aanpassen, zonder dat de RvC daadwerkelijk hoeft in te grijpen. Deze theorie gaat er wel van uit dat de RvC een onafhankelijk orgaan is dat geen pact sluit met het bestuur van de organisatie (dat gebeurt soms wel). De Ridder haalt hier de eerste wet van toezicht uit de wereld van het openbaar bestuur aan: toezichthouders passen zelden de hen toegekende formele bevoegdheden toe (Brasz, 1964). Om de onder toezicht gestelden te beïnvloeden gebruiken ze bij voorkeur informele middelen als overleggen, adviseren, waarschuwen en dreigen.

³ Dit is een vereenvoudigde definitie van sociale controle, die voor dit essay voldoet.

HET AFSPRAKENSTELSEL VAN POLICY GOVERNANCE

John Carver (2006) heeft zich lang beziggehouden met het besturen van organisaties. Hij richt zich vooral op de inrichting van het systeem van toezicht en besturen en op het invullen van de afspraken die daaronder liggen. Zijn principes hebben wel hun weg gevonden in de non-profit sector, maar minder in de wereld van de beursgenoteerde bedrijven en de Bv's. Carver stelde zich bij zijn theorie drie vragen [Maas & van Ravestein, 2007]:

1. Hoe kan een groep mensen (toezicht) verantwoordelijkheid nemen voor besluiten en activiteiten die zij aan anderen (bestuurders) moeten overlaten en die zij onmogelijk in hun geheel kunnen overzien?
2. Hoe kan zo'n groep (toezicht) een dergelijke verantwoordelijkheid dragen zonder nodeloos de professionaliteit en creativiteit van die anderen (bestuurders) te beperken?
3. Waar moet het toezicht zijn aandacht op concentreren, terwijl duizenden beslissingen om zijn aandacht vragen?

Carver vindt het antwoord in een echte scheiding van de taken van toezicht en bestuur met een heldere rolverdeling. Hoewel zijn terminologie vertaling nodig heeft, is de strekking dat het bestuur de top (bovenkant) van de organisatie is, en het toezicht de vertegenwoordiger van de eigenaren (onderkant). Tussen beide gremia zit een ruimte die ingevuld moet worden. Nadrukkelijk gaat Carver ervan uit dat het toezicht uiteindelijk namens de eigenaren bestuurt. Hij stelt voor het toezicht 10 principes vast [Maas & van Ravestein, 2007]:

1. De toezichthouder bestuurt namens de eigenaren.
2. De toezichthouder spreekt met één mond of helemaal niet.
3. De toezichthouder doet overwegend beleidsuitspraken.
4. De toezichthouder formuleert brede beleidsuitspraken die zo nodig versmald worden.
5. De toezichthouder definieert en mandateert in plaats van te reageren en te ratificeren.
6. De toezichthouder heeft de plicht om doelstellingen te bepalen.
7. De beste controle over de uitvoering is beperken en niet voorschrijven.
8. De toezichthouder expliciteert zijn eigen bestuurlijke werkwijze.
9. De schakel tussen toezichthouder en bestuur moet ruimte bieden en veiligheid geven.
10. Er is strikte controle en toezicht op vóóraf gegeven beleidscriteria.

Het gedachtegoed is vanuit het omgaan met de spanning tussen toezicht en bestuur relevant, omdat Carver hier expliciet probeert om de relatie tussen toezichthouder en bestuurder te objectiveren. Er is overigens veel kritiek geweest op deze systematiek omdat zij voorbijgaat aan bijvoorbeeld de dynamiek die ontstaat als het bedrijf in zwaar weer beland. Ook is in het model weinig ruimte voor de adviescomponent van het werk van de RvC.

Voor de relatie tussen toezicht en bestuur zijn echter wel lessen trekken. In de eerste plaats zegt regel 2 dat het bestuur niet werkt voor een aantal toezichthoudende individuen. Carver wil voorkomen dat het bestuur van alle toezichthouders een eigen signaal krijgt en van al die signalen maar iets moet zien te maken. Regel 3 is van groot belang en specificeert vooral de vier typen afspraken/uitspraken die de toezichthouder zou moeten maken. Dit zijn afspraken over:

1. De doelstellingen en resultaten.
2. De bevoegdheidskaders en beperkingen voor het bestuur.
3. De bestuurlijke werkwijze en het governance proces.
4. De schakel tussen toezicht en bestuur.

Regel 4 schrijft voor dat het toezicht brede uitspraken formuleert die zo nodig door het bestuur worden versmald. Hiermee dwingt Carver de toezichthouder tot het benoemen van de vrijheid voor het bestuur. De toezichthouder neemt hiermee dus geen bovenpositie in de zin van opdrachten in, maar formuleert in termen van principes. Hiermee dwingt de toezichthouder zich expliciet om te blijven letten op voldoende beleidsvrijheid voor het bestuur.

Regel 7 is van belang voor de reikwijdte van het toezicht. Carver ziet het dilemma van de toezichthouder. Enerzijds is een bestuur eindverantwoordelijk voor alles, anderzijds leidt bemoeienis al gauw tot het passeren van bestuurlijke grenzen waarmee het domein van de professionals wordt betreden. Het bestuur is immers ook verantwoordelijk voor de manier waarop een organisatie dingen doet.

Regel 8 t/m 10 gaan vooral in op de manier waarop de toezichthouder werkt en hoe hij zijn interactie met de bestuurder vormgeeft. In de regels voor de voorzitter wordt bijvoorbeeld genoemd: de voorzitter ziet erop toe dat er geen discussie plaatsvindt of beslissingen worden genomen die tot het uitdrukkelijke terrein van het bestuur behoren. Vooral aan de selectie van de onderwerpen waar de toezichthouder aandacht wil schenken wordt veel aandacht besteed.

HET TOEZICHT HANDELT; INTERVENTIES

Een effectieve toezichthouder zal ervoor zorgen dat hij van het bestuur voldoende en juiste informatie ontvangt over het functioneren van de organisatie in haar omgeving en over het functioneren van het bestuur zelf. Indien nodig zal de toezichthouder onafhankelijk informatie verwerven via commissies en opdrachten aan derden. Er zijn drie stappen te benoemen die leiden tot een expliciete interventie. Dit zijn:

1. Informatie verwerven over het functioneren v.d. organisatie en het bestuur daarvan.
2. Beoordelen van het functioneren van de organisatie aan de hand van die informatie.
3. Intervenieren in de organisatie om de geconstateerde gebreken te corrigeren.

Om expliciet invloed te hebben op het bestuur van de organisatie moet de toezichthouder minimaal deze drie activiteiten succesvol voltooien [de Ridder, 2004]. Echter sturing gaat ook uit van elk van deze drie elementen afzonderlijk. Dat wil zeggen dat ook het verwerven van informatie tegelijkertijd sturing is (er komt informatie op tafel die er voorheen niet was). Hetzelfde geldt voor het geven van een beoordeling (er komt informatie op tafel die de bestuurder kan gebruiken in zijn aanpak). Een slimme bestuurder kan met het expliciet maken van de eerste twee elementen, dus zonder expliciete sturing, zijn voordeel doen. Aangezien de RvC in principe geen informatie zou moeten ontvangen die niet ook nuttig is voor het bestuur, liggen de belangen van de bestuurder en die van het toezicht bij het verwerven en beoordelen van informatie vrij goed op één lijn. Een dergelijke op informatie en beoordeling gebaseerde uitkomst zal, als het daarbij blijft, niet snel leiden tot veel spanning tussen toezichthouder en bestuurder.

Voor het daadwerkelijk intervenieren, ligt dit anders. De RvC kan namelijk op basis van dezelfde informatie tot een ander oordeel komen dan de bestuurder. In het ergste geval kan dit leiden tot een conflict en tot onthouding van goedkeuring. Het wordt nog lastiger als de toezichthouder wil intervenieren zonder de eerste twee stappen op een goede manier te hebben doorlopen. We zitten met dan al snel in het conflict scenario.

HET OPZETTEN VAN EEN POSITIVE CONFLICTCULTUUR

Naast het opzetten van een systeem van met elkaar werken, zoals is uitgewerkt door Carver zullen er situaties zijn waarin de afspraken niet meer werken en het spel intensiever en met meer energie, positief of negatief wordt gespeeld. Vooral beursgenoteerde bedrijven worden dagelijks opgezweept door de tucht van de 'straat' (analisten en aandeelhouders). Daardoor worden topbestuurders doorgaans geselecteerd op hun vermogen om besluiten te nemen, een lange termijnvisie over te dragen en resultaten te boeken. Hun marktwaarde wordt daarbij dus niet in eerste instantie bepaald door hun vermogen tot conflictoplossing, reflectie of empathie.

Van der Meer Mohr en Euwema (2009) geven aan dat persoonlijkheid en stijl van de voorzitter, ontwerp en inrichting van de board en de conflictcultuur van doorslaggevend belang zijn voor effectief conflictmanagement. Zij schrijven dat het oplossen van conflicten, vooral van relatieconflicten en procesconflicten nog te weinig wordt gezien als onderdeel van effectief risicomanagement en daarmee als een vorm van deugdelijk corporate governance. Het bespreken van de wijze waarop in de samenwerking wordt omgegaan met conflicten en het oefenen met het bespreken van lastige dossiers in rustiger tijden kan van groot belang in een plotseling veranderende omgeving. Er worden dan 4 conflictculturen onderscheiden op de assen activiteit/passiviteit en waardierend/betwistend:

1. Dominante conflict cultuur (AB= actief betwistend)
2. Collaboratieve conflictcultuur (AW = actief waardierend)
3. Conflictmijdende cultuur (PW = passief waardierend)
4. Passief agressieve conflictculturen (PB = passief betwistend)

Het zal duidelijk zijn dat een collaboratieve conflictcultuur, d.w.z. een conflictcultuur waarin verschillen van mening actief worden behandeld met waardering voor de persoon, het meest krachtig zijn (hard op de inhoud, zacht op de persoon). Van der Meer Mohr & Euwema (2009) geven een aantal aanbevelingen voor het voorkomen en omgaan met conflicten. Een relevante selectie hieruit is de volgende:

1. Breng duidelijkheid in de governancestructuur (machtsbalans, rollen, onderlinge afhankelijkheid, procesafspraken).
2. Hanteer een conflict actief, ontken of vermijd het niet.
3. Bouw aan onderling vertrouwen en respect voor verschillen.
4. Besteed aandacht aan het ontwikkelen van conflictmanagement en mediationvaardigheden.
5. Discussieer op basis van feitelijke informatie, niet op basis van geruchten of opinies.
6. Houd het ondernemingsdoel in het oog en het eigen ego onder controle.
7. Beschouw conflicten als risicofactor voor duurzaam ondernemingsbestuur.

Voor het functioneren van de beide raden komen steeds meer zelfevaluatie-instrumenten op de markt die de basis kunnen vormen voor het bespreken van mogelijke aandachtspunten in het optimaliseren van de kwaliteit van de relatie tussen bestuur en toezicht.

LITERATUUR

Brasz, H.A. (1964) Toezicht op gemeentebesturen, Samsom.

Carver, J. (2006), Boards that make a difference, Jossey Bass, San Francisco.

Hassel, W.G. van (2006) Toolkit Commissariaat, Nationaal register commissarissen en toezichthouders.

Maas, J. & Ravestein, H. (2007), Verantwoord besturen, Eigen uitgave van de schrijvers.

Management Scope (2006), Liever opstappen dan uitpraten.

Manen, van J.A. van & Jansman, A.J.E. (2007), in Handboek corporate governance, Kluwer 2007.

PWC (2010), De test; due dilligence voor commissarissen.

Synoniemennet.nl (2011), Synoniemen van 'toezicht'.

Van der Meer Mohr, P. & Euwema, M. (2009), Conflictculturen in de boardroom, NMI-tijdschrift conflicthantering, nr. 4.

Van Eenennaam, F. en Soesman, R. (ongedateerd) Fundamentele strategieverandering voor commissarissen, 'Please not on my watch'