



Hildegard Pelzer

Bananenschillen voor elke RvC

Nu zijn het Philadelphia en Rochdale, gisteren waren het de IJsselmeerziekenhuizen en ABN Amro, morgen gaat het over een midcapper. En steeds weer klinkt dezelfde vraag: hoe heeft de raad van commissarissen het zo ver kunnen laten komen?

Er worden tal van oorzaken genoemd. De interne toezichthouders hadden onvoldoende verstand van zaken. Men zat er al te lang. Het old boys network. Te weinig tijd en aandacht voor de toezichtfunctie. Het is allemaal een beetje waar. Toch mis ik aandacht voor de minder zichtbare, soms sluipende groepsprocessen die het oordeels- en besluitvormingsvermogen ernstig kunnen verminderen. Het zijn processen die in elke raad van commissarissen kunnen spelen, maar pas tot drama's leiden bij problemen in de onderneming die meer alertheid en een actievere opstelling van de raad vragen. Het zijn mechanismen die iedereen wel herkent en waar - als we kritisch naar ons zelf kijken - iedereen gevoelig voor is. Ik noem een paar.

De voorzitter van de raad van commissarissen van de woningcorporatie waar ook u commissaris bent, heeft veel connecties in vastgoedland. Hij handelt er soms ook in, en soms dicht bij het werkgebied van de corporatie. Het zit u niet lekker. U durft het op tafel te leggen, maar de voorzitter en de bestuurder wimpelen het af: "Er gebeurt niets wat niet mag". U krijgt geen steun van uw collega-commissarissen. Misschien ziet u het niet goed en bent u te precies? Als niemand zich druk maakt, hoeft u het wellicht ook niet te doen. Het zijn groepsprocessen die in de sociale wetenschappen uitvoerig zijn onderzocht (zoals sociale beïnvloedingsprocessen en 'diffusion of responsibility').

Een ander voorbeeld. De zorginstelling heeft een goede, maar zeer eigenwijze en ijdele bestuurder. Hij weet steeds meer ruimte voor zichzelf te creëren en de raad van toezicht aan de zijlijn te zetten door beperkte informatie te geven en de raad op een zo laat moment voorstellen te presenteren, dat een weg terug moeilijk is. De raad van toezicht - zich steeds meer bewust van haar grote verantwoordelijkheid - begint er de bestuurder nadrukkelijker op aan te spreken. De spanning stijgt. Kun je de bestuurder de wacht aanzeggen? De raad heeft geen harde bewijzen dat het slecht met het ziekenhuis gaat en de bestuurder is alom gezien in de buitenwereld. De raad doet vooralsnog niets.

Ik zie dit soort bananenschillen bij elke raad van commissarissen liggen, bij de ene meer dan bij de andere. Het gaat om universele menselijke processen. De kunst is om de bananenschillen tijdig te ontdekken en uitglijders te voorkomen. Voor een deel kunnen regels

en weetjes daarbij helpen, zoals regelmatig fris bloed in de raad, commissarissen buiten het bekende netwerk zoeken en borgen van onafhankelijkheid. Het zijn belangrijke voorwaarden, maar zij voorkomen een grote uitglijder niet. Wezenlijk is een grote portie zelfreflectie en het vermogen tot zelfcorrectie, bij elke commissaris en vooral bij de voorzitter. Hij of zij moet daar verantwoordelijkheid voor nemen door in elk geval een jaarlijkse zelfevaluatie van de raad van commissarissen, die gedegen en met de nodige diepgang opgepakt wordt. Maar ook gedurende het jaar is aandacht nodig voor een 'gezond' proces binnen de raad van commissarissen. Een proces dat het mogelijk maakt dat de potentiële meerwaarde van een breed samengestelde groep van deskundige en ervaren mannen en vrouwen daadwerkelijk verzilverd wordt. Waar onderbuikgevoelens besproken kunnen worden, waar de frisse blik van een nieuw lid de nodige aandacht krijgt en men - zo nodig - beslissingen tegen de stroom in durft te nemen. Want de raad van commissarissen moet in zekere zin voor de onderneming - of het nu het bedrijfsleven of de maatschappelijke organisatie is - als 'laatste geweten' kunnen fungeren. Hij moet kritische vragen blijven stellen en lastige beslissingen nemen. Elke commissaris moet dat kunnen (deskundigheid), durven (persoonlijkheid) en mogen (groepscultuur).

Hildegard Pelzer is directeur van het adviesbureau Governance Support

