

# Niet 'weten', maar 'handelen' is de grote uitdaging

Hildegard Pelzer  
Peter van Lieshout

De achilleshiel van het intern toezicht is niet zo zeer het gebrek aan informatie, maar het tijdig en passend interveniëren. Dit blijkt niet alleen uit de alom bekende grote incidenten, maar ook uit tal van praktijksituaties waar het uiteindelijk wel goed is afgelopen. Effectief interveniëren vraagt om ervaring en reflectie van toezichthouders en stelt hoge eisen aan de kwaliteit van de communicatie binnen de raad van toezicht/raad van commissarissen. De uitdaging is om de sensitiviteit voor dit soort processen en het interventierepertoire te vergroten.

Gebrek aan informatie wordt als een van de grootste problemen voor de interne toezichthouder gezien. Veel ontwikkelingen in het toezicht in de afgelopen tien jaar zijn dan ook gericht op het verbeteren van de informatievoorziening voor de interne toezichthouder: complete en tijdige rapportages van de bestuurder, aandacht voor soft controls en meer en beter gebruik van aanvullende informatiebronnen zoals de externe accountant, de controller, de OR, de eerste managementlaag, bedrijfsbezoeken en – vooral bij maatschappelijke organisaties – de externe stakeholders.

'Weten' is belangrijk, maar 'handelen' tenminste evenzeer.

## Grote 'incidenten'

Dit blijkt uit een analyse van de grote 'incidenten' van de afgelopen jaren. De toezichthouders bij Amarantis kenden de onroerend-goed-posities, de toezichthouders bij Vestia wisten dat er een intensief verkeer tussen de bank en de corporatie plaatsvond en bij de toezichthouders bij Meavita was bekend dat er geïnvesteerd werd in allerlei thuiszorg-technologie die zijn nut nog niet bewezen had. Wat hebben zij met deze kennis gedaan? Probleem is dat niet op tijd interventies zijn bedacht om de funest geworden ontwikkelingen te keren.

Adequaat interveniëren is volgens ons daarom een minstens zo grote uitdaging voor de raad van toezicht/raad van commissarissen als goed geïnformeerd blijven. Wanneer grijp je in? En hoe? Tussen het stellen van geïnteresseerde vragen en het ontslaan van de bestuurder zijn er tal

van interventiemogelijkheden die ervoor kunnen zorgen dat voor de organisatie funeste besluiten niet genomen en in praktijk gebracht worden, dat de bedrijfsvoering tijdig bijgestuurd wordt of dat de houding en het gedrag van de bestuurder tijdig gecorrigeerd worden. Misschien dat zelfs ontsporingen zoals zonnekoning gedrag door tijdige agogische interventies van de interne toezichthouder voorkomen kunnen worden. Daar zou menig bestuurder uiteindelijk ook blij mee moeten zijn.

## 'Near accidents'

Goed interveniëren is niet alleen een issue bij de grote incidenten. We schetsen enkele, aan onze praktijk gerelateerde voorbeelden, die wellicht voor vele toezichthouders herkenbaar zijn. In *onderneming A* wordt de raad van commissarissen verrast door een bestuurscrisis. Plotseling komt naar voren dat het niet botert tussen de beide bestuursleden. De spanningen tussen beiden zijn inmiddels zo groot dat reparatie niet meer mogelijk is. Terugblikkend blijkt dat vele commissarissen al langer een 'slecht gevoel' hebben gehad en achteraf blijkt dat zij concrete signalen kunnen benoemen die alle wezen in de richting van een bestuurscrisis. Waarom hebben deze commissarissen daar niets mee gedaan? Bij *fusieziekenhuis B* blijkt 'plots' dat de medische staf geen vertrouwen meer heeft in de raad van bestuur. De raad van toezicht is verbaasd. In de halfjaarlijkse gesprekken met het medisch stafbestuur is daar niets van gebleken. Toch had het feit dat het integratieproces maar niet vlot, een signaal kunnen zijn. De raad van toezicht kreeg elk half jaar een voortgangsrapportage; als stuk 'ter kennisname' onder het agendapunt

'mededelingen' in een verder volle agenda die in twee uur afgehandeld moest worden. Hoe komt het dat niemand er aandacht voor heeft gevraagd? Bij de raad van commissarissen van *woningcorporatie C* leeft al lang het gevoel dat de aandacht van het bestuur te veel uitgaat naar spraakmakende projecten, maar weinig naar het reguliere werk waar de legitimatie van de corporatie op gebaseerd is. Dat gevoel wordt zo nu en dan geuit, maar daar blijft het bij. Dan begint de buitenwereld zich te roeren: de gemeente uit haar onvrede over een 'verwaarloosde' wijk en de huurdersorganisatie komt in opstand omdat zij zich onvoldoende gehoord voelt. Het imago van de corporatie loopt een flinke deuk op. Waarom heeft de raad van commissarissen niet eerder doorgepakt? Tot slot een voorbeeld van een raad van toezicht die te snel, te zwaar intervenueert. Enkele directeurs van *onderwijsinstelling D* zeggen het vertrouwen in de bestuurder op. De raad van toezicht schakelt 'voortvarend' een extern bureau voor een organisatiebrede doorlichting in. Dit leidt tot grote onrust binnen de instelling, bij de ouders van de leerlingen en bij de gemeente (het gaat om openbaar onderwijs). Uit het onderzoek blijkt dat er enkele directeurs zijn die problemen hebben met de lopende reorganisatie en die voor hun functie vrezen. In de breedte is er geen probleem met het draagvlak voor de bestuurder. Het kost enige tijd om weer rust te brengen binnen en buiten de organisatie.

## Oordeels- en besluitvorming

Het op het juiste moment en op de juiste wijze interveniëren, is en blijft lastig. Het vraagt in de kern van de zaak om goede oordeels- en besluitvorming van de raad van commissarissen/raad van toezicht, waarbij de raad durft te putten uit een



# Niet 'weten', maar 'handelen' is de grote uitdaging

breed palet van interventies. Vele mechanismen kunnen dit echter in de weg staan.

Zo kunnen vooroordelen ervoor zorgen dat informatie gefilterd wordt, kan groepsdruk

ervoor zorgen dat een commissaris zich terughoudend opstelt, kan de druk van de tijdgeest ertoe leiden dat men 'overreageert' en kan het ontbreken van een open bespreking in de beslotenheid

van de raad van toezicht/raad van commissarissenvergadering er toe leiden dat signalen niet gezamenlijk op hun ernst beoordeeld worden.



## Blijvend sensibiliseren

Interveniëren is een competentie die ontwikkeld moet worden. Dit geldt voor goede bestuurders die precies moeten aanvoelen hoe ze in individuele gevallen voldoende druk kunnen zetten om iemand tot gewenst gedrag te brengen: te veel druk, maar ook te weinig druk kunnen contraproductief zijn. Het geldt ook voor bestuurders die de organisatie als geheel verder willen brengen: het succes hangt voor een groot deel af van of zij de juiste mate van druk weten te genereren en de juiste instrumenten (carrots and sticks) weten in te zetten. En het geldt zeker ook voor toezichthouders die alle sporten van een interventieladder soepel en met de juiste maat moeten kunnen doorlopen.

Ervaring van toezichthouders en reflectie op je functioneren - ook als groep - kunnen helpen om de sensitiviteit voor de bananenschillen van goede besluitvorming en effectief interveniëren te vergroten, en daarmee ook de competentie om er overheen te stappen en niet erop uit te glijden. Wij hebben die handschoen opgepakt door het ontwikkelen van een casus waarin toezichthouders worden uitgedaagd om zich een goed beeld van de situatie te vormen en waarin een keur aan interventiemogelijkheden nader wordt verkend. We gaan deze de komende tijd via (incompany) trainingssessies met toezichthouders doorexerceren.

- februari 2015



Peter van Lieshout  
Hildegard Pelzer



Museumlaan 2 3581 HK UTRECHT  
T +31(0)30 232 87 60  
E [office.gs@governancesupport.com](mailto:office.gs@governancesupport.com)  
[www.governancesupport.com](http://www.governancesupport.com)

**GOVERNANCE  
SUPPORT**