

Een visie op toezichtvisies

Marilieke Engbers, Oktober 2022

Een toezichtvisie is een leidraad van het functioneren van het toezicht binnen de organisatie.

De inhoud van een toezichtvisie is sterk afhankelijk van de eigenschappen van een organisatie en verwoordt onder meer hoe de missie van de organisatie zich vertaalt in de het toezichtbeleid, de inrichting en samenstelling van het toezichthoudende orgaan. Ook wordt in een toezichtvisie beschreven aan welke onderwerpen extra aandacht wordt gegeven, de wijze en frequentie van het contact met de stakeholders, de zichtbaarheid en beschikbaarheid van de raad. Daarbij is de ‘waarom’ vraag van belang, het gaat om afstemming binnen de raad van de uitgangspunten van goed toezicht. Daarnaast kan in een toezichtvisie bijvoorbeeld de wijze waarop de leden van de raad van commissarissen of toezichthouders onderling met elkaar omgaan aan de orde komen. Wat de normen zijn rondom interne en externe communicatie, besluitvorming, afstemming en hoe deze doorwerken in de wijze van toezicht.

Uit de praktijk blijkt echter dat ondanks dat toezichtvisies zo concreet mogelijk worden verwoord, ze toch nog steeds relatief ‘hoog over’ of abstract zijn. De komt wat mij betreft omdat de kernuitdaging van governance (bestuur en toezicht) niet in de visie centraal staat. Het onbedoelde maar belangrijke negatieve gevolg hiervan is dat de toezichtvisie onterecht de indruk wekt dat toezichthouders, bestuurders en stakeholders gedeelde waarden hebben m.b.t. governance terwijl juist pas als men dilemma’s en conflicten ervaart blijkt dat deze veronderstelling niet klopt. Dus alle betrokkenen kunnen vanuit de eigen bril, rol, verantwoordelijkheid maar ook belang onbedoeld en onbewust een eigen kleuring aan de situatie geven, denkende dat andere dezelfde waarden hebben over governance, waardoor er helaas juist wél spanning kan ontstaan. De schuld wordt dan niet gezocht in de verschillende governance-perspectieven en waarden maar in persoonlijke eigenschappen of externe factoren in plaats van bij het eigen denken. Als de schuld gezocht wordt bij persoonlijke eigenschappen (hij snapt, wil of kan het niet) ontstaat een relationeel conflict dat de onderlinge verhoudingen en het vertrouwen op scherp zet en de kwaliteit van de strategische besluiten verlaagt.

Bovenstaande governance risico’s die samenhangen met het ontwerpen van een toezichtvisie zijn mijns inziens zeer relevant omdat de dilemma’s m.b.t. governance talrijk zijn en alles te maken hebben met de verschillende rollen. Een toezichtvisie moet mijns inziens dus expliciet rekening houden met dilemma’s die ontstaan door verschillen die ontstaan door de verschillende rollen en de bijbehorende verschillende belangen. Naast inhoudelijke dilemma’s zijn uit mijn onderzoek namelijk 4 zeer belangrijke governance-dilemma’s zichtbaar geworden. Deze dilemma’s en conflicten komen voort uit het feit dat men niet bewust handelt vanuit een van de twee complementaire maar conflicterende governance-paradigma’s: moet ik samenwerken of moet ik juist de bestuurder controleren, moet ik de cultuur monitoren, wat als mijn mening verschilt van die van mijn collega toezichthouders etc. Ook deze twee governance-paradigma’s worden vaak niet expliciet benoemd in een toezichtvisie en al helemaal niet hoe je met de spanning, dilemma’s en conflicten die hierdoor ontstaan moet omgaan.



Aangezien er nogal veel rollen te maken hebben met governance (bijvoorbeeld voorzitter, commissievoorzitter, gewoon lid, vicevoorzitter, bestuurder, secretaris, controller, OR-voorzitter of lid, andere stakeholders) en de belangen en verantwoordelijkheden per rol sterk kunnen verschillen, is het niet vreemd dat er eenvoudig spanning en conflict kan ontstaan. Als al deze rollen namelijk onbewust vanuit een verschillend governance-paradigma handelen (agency/ stewardship) omdat ze vanuit hun rol de situatie anders beleven maar dit niet van elkaar weten dan is het risico op incongruent gedrag, het ongezegde, blinde vlekken en daarmee spanning en conflict groot. Als men niet goed weet hoe met de spanning moet worden omgegaan, ook omdat hier niet tijdig afspraken over zijn gemaakt of hierover niets qua waarden is opgenomen in de toezichtvisie, kan daardoor ook veel ongezegd blijven en defensieve routines (vechten, vluchten, pleasen en bevriezen) geactiveerd worden waardoor pas op een veel te laat moment op de verkeerde manier de problemen wél op tafel komen.

De vraag is dus wat er in een toezichtvisie moet staan zodat het verkeerde conflict en de verkeerde spanning, namelijk het relationele conflict, voorkomen kan worden terwijl je het belangrijke en noodzakelijk conflict ten behoeve van goed bestuur en toezicht namelijk het functionele conflict (hoe bestuur je of houd je toezicht (individueel en als gremium) en het inhoudelijke en strategische conflict (moeten we wel fuseren, zijn we als organisatie goed voorbereid op de toekomst) kan stimuleren? Een toezichtvisie zou wat mij betreft dus niet de indruk moeten wekken dat spanning en conflict überhaupt door gedeelde waarden kan en moet worden voorkomen, maar dat spanning een gezond en logisch element in governance is. Het gaat er juist om hoe je goed om kan gaan met deze spanning. We begeven ons ten aanzien van het ontwikkelen van een wat mij betreft meer praktijkgerichte en realistische toezichtvisie gezien de relatief normatieve governance codes ('best practice') op een relatief onbekend terrein. Dat er iets anders nodig is wordt veel erkend maar wat en hoe is vraagt nog een hele zoektocht.

Mijns inziens is het van belang dat een toezichtvisie informatie geeft over het onderwerp dat de meeste en de meest ingewikkelde dilemma's en conflicten activeert en hoe men rondom dit onderwerp wil handelen. Het is een onderwerp dat de kern van governance (bestuur en toezicht) betreft en gaat over de invulling van de bestuurdersrol (bestuur) en hoe hierop wordt toezicht gehouden (toezicht), Dit onderwerp betreft in het bijzonder wat ik maar de 'strategische' werkgeversrol noem. Deze gaat over het functioneren van de bestuurder in zijn context (is hij of zij de juiste persoon gezien de strategie en de uitdagingen van de organisatie). De dilemma's rondom deze rol zijn talrijk en dus duidelijkheid met betrekking tot de invulling van deze rol door de RvC in relatie tot de bestuurder en de stakeholders is van belang om de verkeerde spanning, ongezonde verhoudingen en relationele conflicten te voorkomen.

Concreet houdt het denk ik in dat je dan nadenkt over:

- Welke managementinformatie heb je als toezichthouder nodig om de prestaties van de organisatie te monitoren en te bepalen waarover je met de bestuurder en de stakeholders in gesprek moet gaan om zaken verder te toetsen en te verkennen? Cijfers zeggen tenslotte niet alles.
- Met welke stakeholders en hoe vaak wens je als RvT te praten om een beeld te krijgen van hoe zij naar de organisatie, de bestuurder, de cultuur en de toekomst kijken en hoe zorg je dat zij durven zeggen wat zij denken ondanks het hiërarchische (machtsverschil) en mogelijke loyaliteit aan de bestuurder(s)?



- (Hoe en hoe vaak) ga je in gesprek met de RvB over hun geschiktheid en hun toekomstplannen, de termijnen waarop zij blijven zitten, hun samenwerking met andere bestuurders, hun invloed op de cultuur en hoe ze zelf feedback organiseren en ga zo maar door? Vind je überhaupt dat er maximale termijn moet zijn bij de bestuurder en de commissaris om het risico op zelfoverschatting/ hubris/ zonnekoning gedrag/ narcisme tegen te gaan? Wat als commissarissen kort zitten maar de bestuurder lang, kan je de bestuurder dan goed controleren?
- Hoe zorg je zelf dat je genoeg tegenkracht krijgt (van collega toezichthouders, de bestuurder en stakeholders) zodat je de kans op zelfoverschatting en hubris tegengaat?
- Hoe bepaal je als RvT (dus als gremium en niet als individuele toezichthouder/ commissaris) of je vanuit de klankboard en toezichtrol kan opereren (omdat alles goed gaat) of juist meer vanuit de werkgeversrol moet gaan handelen (omdat je je zorgen maakt over de prestaties van de bestuurder).
- Hoe ga je als RvB én als RvT (dus als gremium en niet als individu) om met verschillende visies op strategie, leiderschap en cultuur en zorg je voor een 'agree to disagree' cultuur omdat deze cultuur ervoor zorgt dat je de juiste conflicten activeert en de verkeerde uit de weg gaat. Dit vraagt ook dat de verschillende rollen zich bewust zijn van het risico op denkfouten en blinde vlekken en actief proberen te ontdekken of ze hier last van hebben.