



Conferentie 'Intern toezicht: oog voor cultuur en gedrag'

Georganiseerd door het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en de Auditdienst Rijk



6. veel beleidsuitwerkingen
die moet bedruif continu aanpassen
dat is lastig voorbeeld "hangstrucler
boede"
at een ontwikkeling
groei komen → opdracht voor
overheid
pointek
... houdt te weinig
met de uitvoering
de "markt"
kennis
voorspe
tijdopge
je moe
... zijn → een
verken
naar de
cumulu
wiger
ik "stati"

Vr. 3 T16.
organiseer interne inspectierondes
om te kijken met de attitude is (zorg)
naar cliënten
een goede relatie RNT - RvB
⇒ vertrouwensrelatie
Vast agendapunt: hoe zitten we in onze ed
wat is om organisat
het met elkaar over een zijn dat
je het inken bespreekt
wij bespreken regelmatig dilemma's
ook al staan ze in de kans dat oke bijdrin kunnen
gemaakt
Klasg punt: we komen 5-6 x p/j bijeen
we zijn te lief voor elkaar
danom want
verleest
dilemma's bespreken
Ruim c
de hu

Voorwoord

Op 3 december 2013 vond in de Haagse Hogeschool de conferentie 'Intern toezicht: oog voor cultuur en gedrag' plaats. De belangrijkste conclusie die middag: 'meer regels' is niet altijd de beste oplossing. Lex de Lange (dagvoorzitter en directeur Bestuursondersteuning en Advies bij OCW) benoemde dit in zijn openingsspeech, Doekle Terpstra (commissie Behoorlijk Bestuur) stond hier in zijn voordracht uitgebreider bij stil en ook Mijntje Lückérath-Rovers (Tias Nimbas) noemde *governancecodes* geen wondermiddel voor gedragsverandering.

Wat is er dan wel nodig? De rijksoverheid gaat graag het gesprek aan met de verschillende sectoren over hoe we de 'bestuurskracht' van instellingen kunnen versterken. De raad van toezicht speelt hierin een belangrijke rol.

De rol van intern toezichthouder is niet altijd makkelijk. Hij is werkgever, moet toezicht houden, adviseren, in gesprek gaan met de *stakeholders* en dat allemaal binnen een beperkte tijd. Tijdens de conferentie zijn toezichthouders met elkaar in gesprek gegaan over deze taken en de manier waarop ze die invullen. Wat toezichthouders kunnen doen om de publieke waarden hoog te houden, wat de omgeving ervan merkt en wat toezichthouders nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen. In dit verslag vindt u de belangrijkste uitkomsten van deze rondetafelgesprekken terug. De uitkomsten van deze gesprekken werden na de pauze verder uitgediept in een paneldiscussie. Dit panel bestond uit:

- **Mijntje Lückérath Rovers** hoogleraar *corporate governance* aan Tias Nimbas, de business-school van de Universiteit van Tilburg,
- **Rober Mul**, NBA directeur Public Trust,
- **Karin Doms**, voorzitter van het Platform Innovatie in Toezicht,
- **Martin de Bree**, onderzoeker en docent aan de Rotterdam School of Management
- **Hans de Hoog**, toezichthouder en bestuurder en docent aan de Rijksacademie voor Financiën, Economie en bedrijfsvoering.

Ook deze paneldiscussie vindt u terug in dit verslag, net als een kort interview met Hans de Hoog die het boek 'De toezichthouder' heeft geschreven dat de panelleden cadeau kregen. Ik hoop dat dit verslag u inspireert bij het vervullen van uw taak als toezichthouder. Ik wens u veel leesplezier!

Hans van der Vlist,
secretaris-generaal, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Lex de Lange (dagvoorzitter en directeur Bestuursondersteuning en Advies bij OCW) stelt in zijn openingspeech* dat het bij toezicht draait om het morele kompas van de toezicht-
houder. Governancecodes blijven papieren afspraken als je er niet naar handelt.



Opening door Lex de Lange

‘Deze conferentie is een unieke gelegenheid voor interne toezichthouders om met elkaar in gesprek te gaan. Het ministerie van OCW dat deze bijeenkomst in samenwerking met de Auditdienst Rijk organiseert, hecht veel belang aan het tot stand brengen van deze dialoog. Waarom? Omdat de bewindslieden van OCW van mening zijn dat de verantwoordelijkheid voor goed bestuur in eerste instantie bij de bestuurders zelf ligt. De overheid is systeemverantwoordelijk. Vanuit deze verantwoordelijkheid voor onder andere onderwijs, wonen en zorg willen we graag de dialoog over ‘goed bestuur’ stimuleren.

Er is de laatste jaren een aantal incidenten geweest in de semi-publieke sector. Het is vandaag bijvoorbeeld precies een jaar geleden dat de commissie die Amarantis onderzocht haar rapport ‘Autonomie verplicht’ uitbracht. De voornaamste conclusies? Amarantis werd weinig daadkrachtig en professioneel geleid en er was veel onenigheid met en binnen het bestuur. Dit speelt niet alleen in het onderwijs, denk bijvoorbeeld ook maar aan Vestia en Meavita.

De vraag is natuurlijk of dit de ‘rotte appels’ zijn of dat dit ons allemaal kan overkomen. Heeft de semi-publieke sector last van een cultuurprobleem of gaat het hier om incidenten? Het één kun je waarschijnlijk niet los zien van het andere. Er zijn op dit moment in alle sectoren initiatieven om de *governance* te versterken. Zo is OCW bezig om met *stakeholders* de agenda ‘Versterking bestuurskracht’ uit te werken. En onlangs heeft de minister van OCW iedereen in het onderwijs opgeroepen kritisch naar het eigen handelen te kijken. De koers van de toezichthouder zou bepaald moeten worden door zijn morele kompas.

Maar wat is dat dan, dat morele kompas? Governancecodes, managementafspraken? Ja en nee. Prestaties van instellingen hebben baat bij ‘harde afspraken’ maar hangen voor net zo’n groot deel af van het gedrag en de integriteit van bestuurders en toezichthouders. Als bestuurders hun gedrag niet tijdig evalueren en eventueel bijsturen, doet de maatschappij dat wel. Met soms onterechte conclusies als gevolg.

Ook de commissie Behoorlijk Bestuur constateert dat regels en structuren niet voldoende zijn. Doekle Terpstra, die lid was van die commissie, wijst er vanmiddag bijvoorbeeld op dat toezichthouders vaker ‘het lastige gesprek’ moeten durven aangaan. Dat is niet eenvoudig en de kracht van deze conferentie is dan ook dat we samen op zoek kunnen naar handvatten om deze taak steeds beter te vervullen.’

*Dit is een ingekorte versie van de speech die Lex de Lange op 3 december 2013 hield bij de opening van de conferentie over intern toezicht.



Organiseer het lastige gesprek

De conferentie begon met een inleiding door Doekle Terpstra (lid van de commissie Behoorlijk Bestuur, hij verving Femke Halsema).

Zijn verhaal ging over het advies dat de commissie uitbracht aan het kabinet. De belangrijkste aanbeveling: organiseer het lastige gesprek.

Laten we niet naïef zijn, incidenten zullen er altijd blijven

Wat hebben bestuurders nodig om op het rechte pad te blijven? Een goede gedragscode? Meer controle? De uiteindelijke conclusie van de commissie was dat er meer ruimte en aandacht moet komen voor het lastige gesprek. En dat een handleiding voor het voeren van dat gesprek zinvoller is dan het dwingend opleggen van de een of andere code. Geen Tabaksblat 2 dus voor de semi-publieke sector.

Doekle Terpstra: “mensen zeiden alsjeblieft niet weer een code, we hebben al zoveel gedragscodes en veel sectoren zijn ook al bezig om die in te voeren. Waar we iedere keer weer op uitkwamen was gedrag en cultuur. Je kunt nog zo veel op papier zetten, maar uiteindelijk gaat het toch om gedrag van mensen en de cultuur binnen de organisatie. Hoe voer je als toezichthouder het gesprek daarover? Hoe organiseer je dat lastige gesprek? En waar moet dat gesprek dan over gaan? Over houding en gedrag van mensen gerelateerd aan de maatschappelijke opdracht van de organisatie.”

Weeffouten

Uit de woorden van Doekle Terpstra blijkt dat ook de overheid boter op het hoofd heeft. Volgens hem zitten er weeffouten in het semi-publieke domein waar – als je de overheid daarop aanspreekt – men liever over zwijgt. Doekle Terpstra: “minister Kamp was blij met het rapport. Dat was natuurlijk fijn, maar meestal betekent blij in Den Haag, we hebben geen last van je. Over de rol van de overheid zei hij niets. Het bleef op dat gebied stil, dat vond ik op z’n zachts gezegd merkwaardig.”

Wat zijn dan die weeffouten volgens Doekle Terpstra? “De overheid moet zich meer bewust zijn van het feit dat ze in finale zin verantwoordelijk is. Dat de keuzes die de overheid maakt effect hebben op het publieke domein. En dat dit tot onwenselijk gedrag kan leiden.

Publieke opdracht

Het blijkt dat sommige organisaties zijn losgezongen van hun opdracht. Terpstra: “Organisaties die publiek gefinancierd worden, hebben een publieke opdracht. Hoe verhoud je je als bestuurder en toezichthouder tot die maatschappelijke opdracht? En daar komt het lastige gesprek dan weer om de hoek: wat is als organisatie je maatschappelijke opdracht? Wat betekent dat concreet voor het gedrag van bestuurders en toezichthouders? En hoe bespreek je dat met elkaar? Concreet doet de commissie de aanbeveling om over de uitkomsten van dat lastige gesprek te rapporteren in het jaarverslag. Naast een aantal andere aanbevelingen zoals het naleven van de codes die er nu al liggen, een passende beloning voor toezichthouders en het versterken van de medezeggenschap. Maar dan nog... Doekle Terpstra: “Laten we niet naïef zijn, incidenten zullen er altijd blijven.”

*Waar we iedere keer
weer op uitkwamen
was gedrag en cultuur*



Alles vastleggen is niet de oplossing

Volgens Mijntje Lückerath (hoogleraar aan Tias Nimbis, de business school van de universiteit van Tilburg) zijn er – met een knipoog naar de wervingscampagne van Defensie - twee mogelijkheden: geschikt of ongeschikt. Een toezichthouder moet voor zichzelf uitmaken waar hij zijn vinkje bij zet. Daar gaat een gedragscode niet bij helpen.

Het is dat haar voorganger Doekle Terpstra al weer weg moest anders had Mijntje Lückérath een vraag voor hem gehad. Waarom ging het in zijn verhaal alleen over ‘het lastige’ gesprek? Als toezichthouder heb je ook een adviserende rol en daar past een heel andere soort gesprek bij. Dan gaat het om meer informele gesprekken over de toekomst van de organisatie. Wat zijn de doelstellingen van deze organisatie? Waar willen we over vijf of tien jaar staan? De rol van de toezichthouder is meer dan alleen maar die van controleur.

Naast toezichthouden en adviseren moet de raad van toezicht ook contact onderhouden met de *stakeholders*. Mijntje Lückérath: “Het blijkt dat bij organisaties waar een goed contact is met de *stakeholders* beslissingen veel beter aan de buitenwereld zijn uit te leggen.”

Effectief bestuur

Verder kan ze zich wel vinden in het advies van de commissie Behoorlijk Bestuur om geen extra codes op te stellen. Mijntje Lückérath: “Er zijn genoeg codes, ik heb in 2009 al een gedragscode opgesteld, die overigens is genoemd in de eerste alinea van het rapport van de commissie.”

De gedragscode staat ook genoemd in het schema ‘effectief bestuur’ dat Mijntje Lückérath heeft ontwikkeld. Zo’n gedragscode valt onder de ‘zachte’ kant van besturen, samen met de ‘mores’.

De wet en een *governancecode* vormen samen de ‘harde’ kant.

Mijntje Lückérath: “De mores, daar moet je niet over praten, dat moet je gewoon doen. Uiteraard is het wel goed om die ongeschreven regels een keer ter discussie te stellen, maar als het goed is, loopt dat verder vanzelf.” Wat Mijntje Lückérath betreft zijn de aanbevelingen van de commissie Behoorlijk Bestuur geen *governancecode*, maar horen ze bij de ‘zachte’ kant. Niet omdat ze niet waardevol zijn, zeker niet, maar omdat niet altijd duidelijk is wat het doel daarvan is. Mijntje: “Moet je integriteit wel vastleggen? Of misschien nog scherper: kun je integriteit wel vastleggen? Je deugt of je deugt niet, toch?”

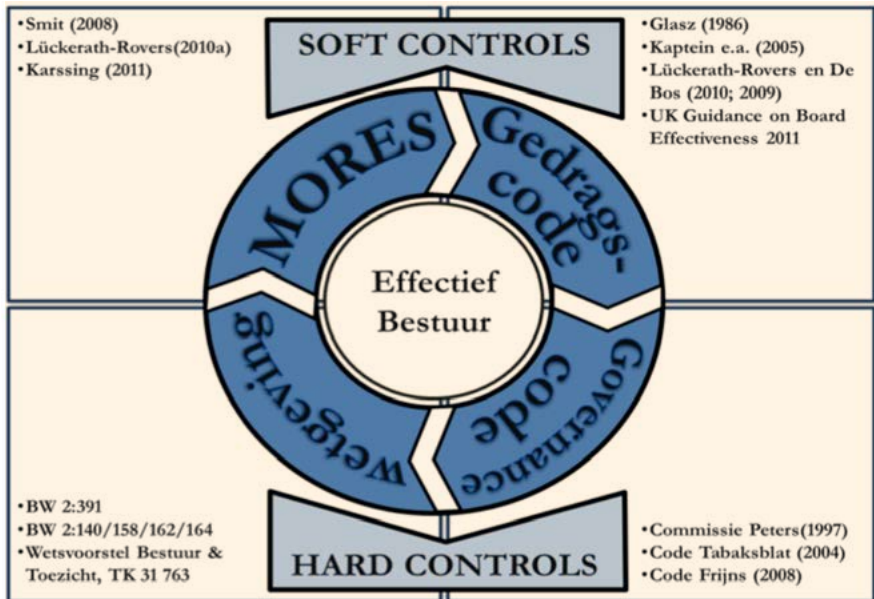
Geschied of ongeschikt

Voor haar is deultieme vraag voor toezichthouders: ben ik geschikt of ongeschikt voor dit werk.

Mijntje Lückérath: “Als toezichthouders zichzelf die vraag wat vaker zouden stellen, dan kunnen alle regels overboord. Vraag jezelf serieus af, doen wij hier de dingen die wij zouden moeten doen? Neem daar de tijd voor, ga één keer per jaar op de heide zitten en onderwerp jezelf aan een grondige zelfevaluatie. Als het dan goed zit, zijn er eigenlijk geen regels meer nodig.”

Het verschil tussen ‘zacht’ en ‘hard’ in het schema is dat het laatste afdwingbaar is. Het is de vraag of dat altijd goed uitpakt. Mijntje Lückérath heeft daar zo haar bedenkingen bij. “Er komt nu een maximum aan het aantal toezichtfuncties dat je mag hebben. Vroeger was je met tien toezichtfuncties *the king of the boardroom*, nu





Schema 'effectief bestuur' ontwikkeld door Mijntje Lückérath.

mag dat niet meer. Ik weet niet of ik dat wel zo'n goede ontwikkeling vind, zoveel goede mensen zijn er niet die zulke functies kunnen vervullen. Kijk liever of het qua tijdsbesteding kan."

Om uit de sfeer van onderlinge afspraken en het old boys network te blijven, is het volgens Mijntje Lückérath zinvol voor commissarissen om meer aandacht te besteden aan een goed jaarverslag. Mijntje: "geef aan wat je strategie is, beschrijf hoe je voor diversiteit zorgt binnen een team en hoe je zorgt dat je relatie met de stakeholders op orde is. Dan zijn er helemaal geen gedragscodes nodig."

Vroeger was je met tien toezichtfuncties the king of the boardroom, nu mag dat niet meer



Gehoord aan tafel

In de rondetafel-gesprekken werden drie vragen besproken. De methode die gehanteerd werd, was de World Café-methode. Iedere ronde schoven mensen uit verschillende organisaties aan om met elkaar in gesprek te gaan. Veel mensen uit de zorg, maar ook wonen en onderwijs waren goed vertegenwoordigd.

CAFÉ-ETIQUETTE

- Concentreer je op wat van belang is
- Lever een bijdrage door jouw ideeën mee te delen
- Spreek met je hart en je verstand
- Luister om te begrijpen
- Breng ideeën met elkaar in verband
- Luister om tot nieuwe inzichten en nog diepere vragen te komen

1. Wat kunnen toezichhouders zelf doen om de publieke waarden hoog te houden? Tien suggesties.

- Verlies het primaire proces niet uit het oog. Waarom doe we wat we doen? En voor wie doen we dat ook alweer?
- Ga met het bestuur en de stakeholders het gesprek aan over missie, doelen en het strategisch plan.
- Toets de plannen aan het maatschappelijk doel van de organisatie.
- *Practice what you preach*. Niets werkt beter dan het goede voorbeeld geven. Een bestuurder van een maatschappelijke organisatie in een Maserati is verdacht.
- Ga het gesprek aan over wat dat goede voorbeeld is. Waar zit dat morele kompas dan precies? En kun je daar zomaar blind op varen?
- Maak van de normen en waarden een apart agendapunt! Dan kun je - ieder overleg als je dat zou willen - teruggrijpen op een 'normen -en- waarden-discussie'. Op een gegeven moment worden 'normen en waarden' dan hopelijk doodnormaal.
- Zorg voor diversiteit in de raad van toezicht. Twee zien meer dan een, het is goed om mensen om je heen te hebben die verder kijken dan jouw blinde vlek.
- Doe aan zelfreflectie. Ga met elkaar een dag per jaar op de hei zitten met een goede externe begeleider. Hoe staat het nu met ons? Wat hebben we nodig om nog beter ons werk te doen?
- Voel je verantwoordelijk voor de organisatie waar je toezicht op houdt. Of zoals Karin Doms zei in het debat, als je geen hart hebt voor 'jouw' organisatie, dan wordt het moeilijk.
- Zorg voor een gezamenlijk 'beeld'. Een beeld zegt namelijk meer dan duizend woorden

2. Wat merkt de omgeving ervan als toezichthouders hun werk goed doen. *Tien observaties.*

- De rol van de raad van toezicht is helder. Zorg voor een plekje in het personeelsblad of op intranet en laat daar weten hoe de raad die rol ziet.
- De waarden van de raad van toezicht zijn bekend. Hang ze op het prikbord of zet ze op een muismat.
- Het is voor iedereen zichtbaar dat de raad handelt naar de waarden die ze heeft opgesteld.
- De raad van toezicht staat open voor een gesprek. Iedereen die dat wil, kan binnenlopen en zijn of haar mening kwijt.
- De raad van toezicht heeft contact met de *stakeholders* en is daar open over naar het bestuur.
- ‘Ons’ is belangrijker dan ‘mijn’, het gaat om het geheel en niet om de belangen van enkelen.
- Vergader op locatie. Dan ben je zichtbaar en dichtbij.
- Ga in gesprek met de mensen waar je het voor doet. Doekle Terpstra zei het ook al, ga het ‘veld’ in, ga praten met de mensen op de werkvloer. Doe je voordeel met de dingen die zij je meegeven.
- Als de intern toezichthouder zijn werk goed doet, is een organisatie financieel gezond. Het meeste geld gaat aantoonbaar naar het primaire proces.
- Er is continuïteit in de dienstverlening. Patiënten, cliënten en studenten worden niet steeds geconfronteerd met een ander beleid.

3. Wat hebben toezichhouders nodig om hun werk goed te doen? *Tien wensen (plus één).*

- Informatie. Als je niet oppast, heb je zo een informatieachterstand. Ga er dus op uit en zorg dat je op de hoogte bent van wat er speelt.
- Lef om de olifant te benoemen. Iedereen weet dat-ie in de kamer staat en niemand durft te benoemen dat- ie er staat.
- Tegenkracht. Organiseer je eigen tegenspraak, dat levert je in de toekomst een hoop draagvlak op. Ook een raad van toezicht vergroeit op den duur een beetje met de organisatie, ga dus op zoek naar dwarskijkers en critici.
- Een goed team. Het klinkt natuurlijk als een open deur en dat is het ook. Maar investeren in een goed team loont.
- De bereidheid om drie keer dezelfde vraag te stellen aan de raad van bestuur. Ook al ben je bang om af te gaan.
- De vraag achter de vraag stellen. Soms lijkt alles goed te verlopen, en stuit je pas bij doorvragen op het probleem.
- Coaching. Soms is het gewoon fijn als er even iemand meekijkt naar de manier waarop je je werk doet.
- Een concrete missie. Naar welke stip op de horizon zijn we op weg? Een missie en visie zijn nodig om je werkzaamheden aan te kunnen toetsen.
- Een andere rol voor de accountant. Niet alleen maar als de man van de cijfers, maar ook als iemand die mee kan praten met de top.
- Tijd! Toezichthouden op twintig organisaties lijkt misschien stoer, maar is niet realistisch. Om je werk goed te doen, heb je tijd nodig.
- De ruimte om fouten te mogen maken. Maar nooit twee keer dezelfde...

Het debat

De avond werd afgesloten met een debat. Aan de hand van de drie vragen die tijdens de rondetafelgesprekken besproken waren, konden de aanwezigen in debat met de panelleden.

De conclusie: het blijft lastig om het gesprek met de bestuurder aan te gaan.



Vraag 1 *Wat kunnen we zelf doen om de publieke waarden hoog te houden?*

Zaal *“een gezamenlijk beeld en het expliciteren van de maatschappelijke prestaties van de raad van toezicht.”*

Hans de Hoog *“het is altijd belangrijk om een gezamenlijk beeld te hebben, nog los van de publieke waarden. Maar in de praktijk blijkt het lastig om het schip op de juiste koers te houden, zeker bij fluïde publieke waarden.”*

Zaal *“moet de Raad van Bestuur dezelfde waarden hebben?”*

Karin Doms *“waarden kun je niet meten, waarden moet je wegen. Het benoemen van waarden is ook vaak lastig omdat er geen doel is om te bereiken. Wel denk ik dat het belangrijk is dat bestuurders hart voor de zaak hebben waaraan zij zich verbinden. Anders wordt het lastig met die waarden...”*

Mijntje Lückers *“in de private sector heb je natuurlijk zoiets als de aandeelhoudersvergadering. De publieke sector heeft dat niet, hoe breng je dan het gesprek op gang met de stakeholders?”*

Zaal *“dat is lastig want van wie is eigenlijk die coöperatie, dat verzorgingstehuis, en die school? Eigenlijk is de hele maatschappij eigenaar, maar dat is niet werkbaar. Martin de Bree: je moet met elkaar afspraken maken over wat de toegevoegde waarde is van een organisatie. Maak dit expliciet en reken daar het bestuur op af.”*

Karin Doms *“kun je daar dan gedrag aan koppelen? Leef je met elkaar die waarden? Waarom een duur kantoor voor een woningbedrijf voor sociale woningbouw. Of een Maserati voor de bestuursvoorzitter?”*

Robert Mul *“niet omdat ik nu aan de beurt ben, maar ik wil wel wat zeggen. Zet de missie om in prestaties. Ga een dag de hei op met de raad van bestuur: wat willen we presteren en hoe komen de publieke waarden daarin tot uitdrukking? Zo houd je focus in het gesprek.”*

Vraag 2 Wat merkt de omgeving ervan als toezichthouders hun werk goed doen?

Zaal “eigenlijk is het antwoord heel simpel, niets! Of toch...cliënten merken dat de ‘kleine’ kwaliteit op orde is. Voelt een patiënt, cliënt, student zich welkom, voelt hij zich geoord, gezien en serieus genomen?”

Zaal “de raad van toezicht moet luisteren en nog eens luisteren naar de stakeholders om een goed beeld te krijgen van hun belangen. Maar dan moet je jezelf wel kenbaar maken.”

Mijntje Lückeroth “de focus heeft de laatste tijd wel erg gelegen op falend toezicht. Benoem ook je toegevoegde waarde. We verstoppert onze succesverhalen en dat is zonde. Benoem dat ook in een jaarverslag.”

Karin Doms “ik herken die zoektocht tussen schandpaal en schitterpodium. Wat lastig is, is dat je niet in een verslag benoemt dat je de bestuurder hebt behoeft voor een ernstige misser.”



Hans de Hoog “ik hoor veel ontroerende verhalen uit de zaal. En er zijn zeker goede toezichthouders die zijn opgestapt toen ze faalden en die ook hebben gezegd waarom ze zijn opgestapt. Maar lieve mensen er gebeurt ook een heleboel slechts. De mens is geneigd tot alle kwaad.”

Martin de Bree “er staat heel veel moois op papier. Allemaal plannenmakerij maar het gaat meestal mis als die plannen ingevoerd moeten worden. Dan blijkt dat mensen weggijken als het te pijnlijk en te ingewikkeld wordt.”

Robert Mul “je ziet in de accountantswereld dat ons beroep verandert. De relevantie van cijfers neemt af en geld wordt steeds meer gezien als slechts een middel. Een accountant moet meer een steunpilaar van de raad van

toezicht worden. Niet opschrijven dat er 50 miljoen gefraudeerd is en daar een akkoord op krijgen. Maar zeggen: beste raad op pagina die en die staat dat er 50 miljoen gefraudeerd is. Doe er wat mee!”

[Karin Doms](#) “alle grote affaires beginnen klein. Maar toch, je gaat niet iedere vergadering zitten zeuren over details...dat blijft een lastige afweging.”

Vraag 3 *Wat hebben toezichthouders nodig om hun werk goed te kunnen doen?*

[Zaal](#) “een goede voorzitter en ruimte en respect.”

[Hans de Hoog](#) “we kunnen veel leren van de gevallen waar het fout is gegaan. Wie heeft De Prooi gezien over ABN AMRO? Dat dacht ik wel: bijna iedereen.

In het echt had de voorzitter van de raad van toezicht steeds een-tweetjes met Rijkman Groenink.



De rest van het bestuur stond voortdurend buiten spel, terwijl daar de zwaarst denkbare raad van toezicht ooit zat. Het gaat niet om kennis maar om macht. Een goede voorzitter haalt het maximale uit het toezicht op het gebied van macht en tegenmacht.

De relatie tussen de externe en interne toezichthouder is het laatste taboe van Nederland. Nout Wellink heeft ooit toegegeven dat zijn grootste fout is geweest dat hij geen contact heeft opgenomen met de interne toezichthouder.

Maar in de praktijk is er juist meer contact nodig tussen externe en interne toezichthouders om te voorkomen dat organisaties naar de puntjepuntje gaan...”

Hans de Hoog, viel in het debat op door zijn uitgesproken mening. Hij sprak over het laatste taboe van Nederland en vond dat toezichthouders hun macht niet durven te gebruiken. Reden genoeg voor een paar extra vragen.



Wat is volgens jou het belang van deze conferentie?

“Kritische (zelf)reflectie!”

Wat bedoelde je op het congres precies met macht en tegenmacht?

“Een bestuurder is aangesteld om formeel macht uit te oefenen, en een raad van toezicht zou in mijn optiek gebruik moeten maken van ‘tegenmacht’. Maar ze doen het niet. Ik denk omdat ze te goed van vertrouwen zijn en uitgaan van een te positief mensbeeld. De bestuurder kan daardoor met de organisatie aan de haal gaan. De resultaten daarvan lees je dagelijks in de krant: recentelijk het Ruwaard van Putten Ziekenhuis en iets minder recentelijk ABNAMRO. Er ontbreekt het ons in Nederland blijkbaar aan iets dat Johan Remkes ‘doorbijtoezicht’ noemt.

En hoe zit het nu met dat taboe?

“Stel je bent toezichthouder bij een hogeschool en je wordt geacht het bestuur te volgen en in te grijpen als het dreigt mis te gaan. Wat is er dan logischer dan contact op te nemen met de externe toezichthouder als je met vragen zit. Twee weten tenslotte meer dan één. Bovendien kun je zo samen met de externe toezichthouder ‘echte tegenmacht’ organiseren. Maar het gebeurt niet, ondanks dat de Hoge Raad heeft bepaald dat de toezichthouder bij gebrek aan informatie verplicht is om zelf op zoek te gaan naar informatie. Vandaar mijn uitspraak dat contact tussen de interne en externe toezichthouder het laatste taboe van Nederland is. De raad van bestuur is er natuurlijk ook als de dood voor, die hebben geen zin in een machtsblok en zullen er ook alles aan doen om dat te voorkomen.”

Welk moment tijdens de conferentie is je het meeste bijgebleven?

“Mijn boek ‘De Toezichthouder’ werd als cadeautje uitgereikt aan de andere panelleden en de mensen van de organisatie. Mijntje (Lückerath red.) vroeg toen of ik haar boek wilde signeren, dat vond ik zo attent. Ik heb ze uiteraard allemaal gesigneerd.”

Meer lezen?

Advies “ Een lastig gesprek”, Commissie Behoorlijk Bestuur (2013)

<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2013/09/11/een-lastig-gesprek-advies-commissie-behoorlijk-bestuur.html>

Martin de Bree: Groot onderzoek naar modern toezicht,

<http://www.erasmusmagazine.nl/nieuws/detail/article/6394-eur-start-groot-promotieonderzoek-naar-modern-toezicht/print.html>

Karin Doms: Platform Innovatie in Toezicht,

<http://www.toezichtmetpit.nl/>


Hans de Hoog: De toezichthouder. Praktijkvoorbeelden van opportunistisch bestuur en falend toezicht. ISBN: 978-90-5972-811-0

Mijntje Luckenrath: Mores leren, soft controls in corporate governance (2011)

<http://www.nyenrode.nl/FacultyResearch/corporategovernanceinstitute/media/Documents/oratiefinaleversie.pdf>

Robert Mul: Het boegbeeld als voorbeeld, NBA rapport (2012)

<http://www.nba.nl/Documents/Publicaties-downloads/2012/Discussierapport-TadT.pdf>



Dit is een uitgave van het
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
en de Auditdienst Rijk.
Fotografie: Xandra Baldessari

© Rijksoverheid | Januari 2014