

Toezichtdynamica (2): balanceren met vertrouwen en afstand

Er waren voor mij globaal twee inhoudelijke aanleidingen om promotie-onderzoek te gaan doen naar het functioneren van Raden van Toezicht in de gezondheidszorg. In de eerste plaats is veel onderzoek over goed bestuur gebaseerd op enquêtes of op de bestudering van jaarverslagen. Dit zijn beide vormen van zogenaamde 'zelfrapportage'. Dat behoeft aanvulling met onderzoek op basis van observaties in de praktijk. In de tweede plaats vond ik dat de aandacht in de governance discussies te veel uitging naar het ontwerp en de naleving van governance-codes, terwijl een code op zichzelf niet leidt tot goede governance. Mijn promotieonderzoek is daarom gebaseerd op de vraag hoe het er in de dagelijkse praktijk van het toezicht aan toegaat. Hoe verlopen vergaderingen?

Eén jaar lang heb ik drie Raden van Toezicht in de praktijk mogen volgen. Ik heb alle vergaderingen mogen bijwonen en na dat jaar heb ik alle toezichthouders en bestuurders geïnterviewd. Dat heeft tot een aantal inzichten geleid, die misschien niet zo opvallend zijn, maar in ieder geval tot heden geen belangrijke rol in de discussie over governance spelen. Ik wijs bijvoorbeeld op het feit dat de vergaderingen van Raden van Toezicht in die zin eentonig zijn, dat de overleggen voor 90% van de tijd een vraag en antwoord spel is tussen individuele toezichthouders en de Raad van Bestuur (zie mijn vorige blog). Het onderzoek heeft ook nieuwe inzichten opgeleverd over de werving en selectie van toezichthouders, de Raad van Toezicht als team of de invulling van de adviesfunctie van de Raad van Toezicht. (Blogs over deze onderwerpen verschijnen de komende week.)

Als we zoeken naar verklaringen van het gedrag van Raden van Toezicht, dan kunnen we een eind komen als we een inschatting maken van de opvattingen van toezichthouders over hun vertrouwen in het bestuur en de afstand die ze (willen) houden tot de bestuurdersstoel. Hierbij kunnen we de situatie dat een Toezichthouder (veel) vertrouwen heeft in de Raad van Bestuur en dat hij (veel) afstand bewaart tot de bestuurdersstoel, typeren als de natuurlijke toestand. Naarmate het vertrouwen afneemt en toezichthouders minder de opvatting hebben of vasthouden dat ze op afstand van het bestuur moeten blijven, zullen ze meer en meer gaan proberen de koers en het beleid te gaan beïnvloeden. Ze gaan dan meer sturend optreden.

Eén belangrijke conclusie van het proefschrift is dat de variabele vertrouwen, gevolgd door de variabele afstand, belangrijk zijn om het gedrag van toezichthouders te kunnen verklaren. Voor bestuurders is het daarom belangrijk zicht te krijgen op de hoogte van de temperatuur die de zogenaamde 'thermometer van vertrouwen' van de Raad van Toezicht aangeeft. Naarmate het vertrouwen afneemt zullen toezichthouders bij onverwachte gebeurtenissen of tegenvallende resultaten namelijk sneller naar het stuur grijpen en loopt de bestuurder de kans voorgoed van zijn bestuurdersstoel geschoven te worden. Mogelijk biedt dit inzicht ook aanknopingspunten voor verklaringen waarom bestuurders soms worden weggestuurd, terwijl zij dit zelf niet hebben zien aankomen. Toezichthouders wiens vertrouwen laag is en dalende, zullen op een onverwachte en/of vervelende situatie anders reageren dan toezichthouders wiens vertrouwen heel hoog is. Er wordt in deze situatie wel gezegd dat bestuurders de baby niet hebben horen huilen. De aanvulling van dit onderzoek is dat de baby vaak slechts op het punt staat om in huilen uit te barsten. Als dat dan daadwerkelijk gebeurt, is het vaak al te laat om nog bij te sturen en is de baby niet meer stil te krijgen.