

Toezichtdynamica (5): waarom de combinatie adviseren en toezichhouden lastig is

Als je mensen vraagt naar de taken van de Raad van Toezicht, dan wordt 'adviseren van het bestuur' meestal wel genoemd. Sterker nog, voor vele Raden van Toezicht is het versterken van de adviesfunctie misschien wel een van de belangrijkste aandachtspunten. In mijn promotieonderzoek worden hier enkele vraagtekens bij geplaatst.

Een eerste vraagteken komt achter de zin waarom het voor Raden van Toezicht lastig lijkt om handen en voeten te geven aan de adviesfunctie. Een reden hiervan kan zijn dat toezichhouders zich doorgaans zeer bewust zijn van hun positie. Zij moeten toezien op het bestuur en aldus vooral niet zelf plaatsnemen op de bestuurdersstoel. Op het moment dat je het bestuur gaat adviseren, laat je je dus in feite toch verleiden om op de bestuurdersstoel plaats te nemen. Anders gezegd: adviseren is moeilijk te combineren met de kern van 'toezien'. Dit heeft ons meteen bij de tweede vraag gebracht: zijn deze taken wel te verenigen? Eén van de problemen is namelijk dat het lastig is om een beleidsstuk van het bestuur te toetsen als je zelf hebt geadviseerd over de inhoud ervan. Het bekende probleem van 'collusie'.

Een derde vraagteken betreft de vraag in hoeverre bestuurders blij zijn of blij moeten zijn met adviezen van toezichhouders. In de praktijk van mijn promotieonderzoek bleken bestuurders daar zeer genuanceerd tegenaan te kijken, waarbij er veel meer aarzelingen werden geuit dan behoeftes. De aarzelingen betreffen vooral situaties waarin toezichhouders ongevraagd advies geven. Dat stelt bestuurders voor dilemma's. Als je als bestuurder namelijk (te vaak) niets doet met adviezen, kan dat effect hebben op de relatie. Bovendien wordt de kans dan groter dat hier vragen over gaan komen. Dit kan leiden tot strategisch gedrag van bestuurders: 'laat ik maar iets met de adviezen doen, omdat ik er anders vervelende vragen over kan krijgen.'

Moet dan de adviesfunctie van de Raad van Toezicht maar worden geschrapt? Het antwoord op deze vraag luidt doorgaans: Nee. Bestuurders hebben meestal wel behoefte aan een klankbord. Bovendien is er ook vaak behoefte aan adviezen over de wijze waarop zaken kunnen worden aangepakt. Als het gaat om inhoudelijke adviezen, dan is terughoudendheid op zijn plaats, omdat dit kan leiden tot bovenstaande situaties. Bovendien is het voor de meeste organisaties niet echt een probleem goed advies van buiten de organisatie te halen; in dat kader kunnen toezichhouders helpen om de juiste personen te vinden en om samen de juiste vragen te stellen. Het advies aan Raden van Toezicht is dan wel om niet te hoge ambities te formuleren op hun adviesfunctie en dit in goed overleg te doen met de Raad van Bestuur. Heeft het bestuur behoefte aan adviezen en zo ja, welke? Terughoudendheid is dus het devies als het om inhoudelijke zaken gaat. Adviseren moet vooral worden ingevuld als 'klankbord zijn'. Op deze wijze blijft de bestuurder 'in the lead' en kan er toch goed gebruik worden gemaakt van de kennis en kunde van de toezichhouder. Het adagium: de bestuurder bestuurt, is op dit punt dus zo gek nog niet.

Marc van Ooijen