

TOEZICHT NIEUWE GENERATIE

Na de schandalen rond de controle van woningcorporaties, ziekenhuizen en welzijnskoepels verdringt een nieuwe generatie zich bij de vrijkomende zetels van de raden van toezicht. Opleidingen zien de uitstroom verdubbelen.

Stormloop op de raden van toezicht

Hans Marijnissen
REDACTIE BINNENLAND

Het aantal affaires rond het bestuur van semipublieke organisaties is in 2014 zo enorm, dat de Tilburgse hoogleraar Rienk Goodijk er een heel boek mee kan vullen. In 'Falend toezicht' beschrijft hij in dat jaar dat bij het invoeren van marktwerking in de jaren negentig niet goed is nagedacht over het bijbehorende toezicht. Een soort raad van commissarissen uit het bedrijfsleven, met controle op hoofdlijnen en vooral héél veel vertrouwen in de directie, blijkt niet te werken in de complexe wereld van geprivatiseerde ziekenhuizen, hogescholen en corporaties. Bij problemen duiken toezichthouders onder tafel, en als de crisis is bezworen, zijn ze nergens meer te bekennen.

Maar die tijd lijkt voorbij. De oudere grijze leden van de raden van toezicht, de babyboomers met alleen het lidmaatschap van de juiste politieke partij op zak, verlaten hun zetels. "De grijze uil die alles weet, is zo goed als verdwenen", zegt Stefan Peij, directeur van de Governance University die toezichthouders opleidt. Philip Wagner van de Wagner Group ziet hetzelfde: "Er staat een nieuw soort toezichthouders op. Ze zijn maatschappelijk betrokken en hebben oog voor het publiek belang, terwijl ze tegelijkertijd meer kennis bezitten en hoger opgeleid zijn. Daarmee zijn het per definitie betere toezichthouders dan die uit de vorige generatie."

Maar daar komt nog iets bij, volgens Frank Seine, directeur van de Academie voor Leiderschap. Hij ontwikkelt de opleidingen voor de NVTZ die toezichthouders in zorg en welzijn levert. "De nieuwe leden zijn veel diverser. Ze zijn jonger, vaker vrouw, hebben een andere afkomst. Die diversiteit stimuleren we ook actief. Al die eigenschappen opgeteld wordt de kwaliteit van de raden van toe-

zicht stukken beter: ze professionaliseren én vermaatschappelijken." Dat is precies wat er in het verleden ontbrak.

Dat nieuwe profiel zorgt er weer voor dat een functie in een raad van toezicht aantrekkelijker wordt, en voor meer mensen toegankelijk. Frank Seine die met name opleidt voor functies in non-profit-instellingen, heeft het aantal cursisten zien verdubbelen tot 1500 per jaar. Ook de Governance University ziet een forse stijging en stoomt nu jaarlijks 200 mensen klaar. En zelfs de Wagner Group die vooral in het hogere segment zit,

De babyboomers, met alleen het lidmaatschap van de juiste politieke partij op zak, verlaten hun zetels

Nieuwe toezichthouders zijn maatschappelijk betrokken, hebben oog voor het publiek belang en zijn hoger opgeleid

heeft het aantal cursisten in amper vijf jaar tijd zien verdubbelen tot 220.

In die topbranche vragen vooral de globalisering en nieuwe informatietechnologie om andere toezichthouders, die niet wachten tot er iets fout gaat maar 'proactief' handelen. Wagner: "Kijk alleen al naar de kwetsbaarheid van centraal opgeslagen persoonsgegevens. Maar Nederland valt ook op als het gaat om het grote aantal private organisaties met een publieke taak, zoals in het onderwijs en in de zorg. Daar moet extra prudent met

die gegevens worden omgegaan. Dat vraagt om hogere eisen aan de leden van de raad van toezicht, die kennis moeten hebben en oog voor het publiek belang."

Dat zijn ook precies de aandachtspunten die Frank Seine bij de non-profitinstellingen hanteert. "Mijn boodschap is: zorg dat je kennis op peil is. Het gaat vaak om veel geld, soms om miljarden, dus dan is het wel handig als je een jaarrekening kunt doorgronden. Daarnaast is strategisch opereren van belang: we leren de kandidaten vooruit te kijken, in plaats van te reageren op wat een directie doet. De moraal en de ethiek komen ruim ter sprake, en in dat verband is ook de diversiteit van de raad van belang. En we hameren op gedrag: hoe kun je een kritische gesprekspartner zijn zonder de directie steeds voor de voeten te lopen?"

De nieuwe generatie toezichthouders pakt die elementen uitstekend op, zegt Stefan Peij van de Governance University. "Ze zijn maatschappelijk gedreven en betrokken, maar zijn hun functie als toezichthouder ondanks de geringe vergoeding als een échte baan die zij als veertiger náást hun echte carrière hebben. Ze communiceren beter dan de oude generatie en zijn zich bewust van hun soms beperkte kennis. Dat is goed. Daardoor is er juist behoefte aan extra opleiding."

Die zal volgens Frank Seine nodig blijven, omdat hun taak er de komende jaren alleen maar ingewikkelder op wordt. "Dan gaat het niet langer om toezicht op één organisatie, maar dan maakt deze vaak onderdeel uit van een netwerk of keten. Maar waar houdt het toezicht dan op?" Ook moet de toezichthouder van de toekomst niet alleen leunen op informatie van de directie, maar zelf actief op zoek gaan naar andere bronnen als vakbonden en cliëntenorganisaties om het functioneren van het eigen instituut te toetsen. Seine: "Dat is een compleet nieuw spel, dat gespeeld moet worden zonder bestuurders hinderlijk voor de voeten te lopen. Ga er maar aan staan."