

Siety de Jager: Governance-opleidingen schieten tekort in soft skills

April 2011

Toezicht houden moet als een vak worden gezien en de beoefenaren van dat vak moeten zich beter gaan scholen, aldus Siety de Jager, vennoot bij Custom Management. De meeste governance-opleidingen blijven echter steken bij technische vaardigheden, terwijl juist de soft skills van toezichthouders kunnen voorkomen dat het misgaat in organisaties.

In de discussie over governance in de zorg, worden crisissituaties nogal eens tot de gangbare gang van zaken verheven. Daardoor worden ook de oplossingen uitvergroot: er worden wetten gemaakt en codes afgedwongen. De vraag is echter of je daarmee de governance verder helpt.

In de zorg zou governance er niet goed voorstaan omdat er - in tegenstelling tot het bedrijfsleven - geen tegenkracht is voor de raad van toezicht. Is dat een goed argument? In de governance van structuurvennootschappen kan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) een tegenmacht vormen. Maar hoeveel van die structuurvennootschappen zijn er eigenlijk in Nederland? Is er in het bedrijfsleven niet veel vaker sprake van één of enkele aandeelhouders die de AVA vormen en waar juist de raad van commissarissen erg weinig in te brengen heeft, mede dankzij het feit dat de AvA (bij wet) een instructiebevoegdheid heeft naar het bestuur van de onderneming? De bevoegdheden van de raad van commissarissen zijn dan vaak beperkt tot toezien en advisering. Men beschikt nauwelijks over goedkeurende bevoegdheden.

In de raad van toezicht of raad van commissarissen gaat het vooral om de kwaliteit van de mensen die lid van deze raden zijn. Daarbij gaat het niet alleen om kennis van bepaalde beleidsterreinen, maar ook om soft skills: het vormen van een team, het benoemen en bespreken van irritaties en het niet weglopen voort gevoeligheden, maar het onderkennen daarvan. Uiteraard is er een governancestructuur nodig en moeten bevoegdheden en verantwoordelijkheden helder worden verwoord om ervoor te zorgen dat toezichthouders zich veilig weten, maar het begint met goed gekwalificeerde mensen. Het is dan ook belangrijk om ervoor te zorgen dat toezicht houden als een vak wordt gezien en de beoefenaren daarvan zich beter gaan scholen.

Langzamerhand komen er steeds meer opleidingen en trainingen voor toezichthouders. Kijk je naar de inhoud van de aangeboden programma's, dan wordt vaak technische kennis aangeboden: welke bevoegdheden heeft wie, welke onderwerpen moeten wanneer worden besproken en welke ontwikkelingen doen zich voor? Allemaal belangrijke onderwerpen, maar ook hier geldt dat het niet alleen om deze feitelijke kennis zou moeten gaan. De opleidingen moeten ook gaan over de houding van toezichthouders: hoe vraag je door, hoe blijf je vragenstellen, hoe laat je je informeren, hoe stel je je op naar de interne organisatie? Of wordt gedacht dat al die respectabele toezichthouders - die hun sporen (vaak als bestuurders) reeds elders hebben verdiend - een training in dergelijke onderwerpen niet meer nodig hebben? De boeken van Jeroen Smit laten zien dat juist bij gerenommeerde bedrijven het om deze redenen mis is gegaan. Het houden van toezicht vraagt andere competenties dan het besturen van een organisatie. Het houden van toezicht is een vak!