

GOVERNANCE IN NETWERKEN

Bas van der Velde
Diederik Hommes

Klassieke governance modellen passen steeds slechter bij de ontwikkelingen van de nieuwe tijd. Organisaties werken op meerdere niveaus in netwerken om de grotere maatschappelijke issues te temmen. De maatschappelijke verantwoordelijkheid van toezichthouders wordt steeds zwaarder aangezet. In dit artikel verkennen we de uitdagingen.

Bijwerkingen van stelselwijzigingen van begin deze eeuw

In 2003 werd de code Tabaksblat uitgebracht voor het bedrijfsleven, in 2009 de code Goed Openbaar Bestuur voor de overheid en in 2010 de Zorgbrede Governance Code. Al deze codes hebben tot een modernisering van het (intern) toezicht geleid. Dit heeft met name de transparantie doen toenemen, met daarbij expliciete aandacht voor beloning van de top, en heeft geleid tot aangescherpte eisen over de professionaliteit van toezichthouders.

Een paar actuele aandachtspunten:

- 1. De diversiteit in Raden van Toezicht en Commissarissen:** in leeftijd, in geslacht, in culturele achtergrond. Dit is vooral ingestoken door de gedachte dat diversiteit in een raad leidt tot beter toezicht. Een interessant initiatief in dit verband is bijvoorbeeld de stichting Blikverruimers, een initiatief om talentrijke jongeren in stageposities te brengen bij Raden van Toezicht. En ook de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties initieert onder andere met werving & selectiebureau Rieken & Oomen (onderdeel van Rijnconsult) een leergang met stages voor andere toezichthouders dan de blanke man op leeftijd in de corporaties, om zo ook meer representativiteit in het toezicht te krijgen.
- 2. De toegenomen eisen aan toezichthouders:** bij de corporaties is de fit & propertest, na de bankensector, nu ook ingevoerd en moeten er Permanente Educatie-punten worden behaald door de commissarissen. Een sector als de zorg lijkt de volgende kandidaat voor de (soms door-geschoten) regulering van toezichthouders.
- 3. Echt begrijpen van de organisatie en haar werkveld:** klassiek wordt toezicht gehouden op de bestuurder met incidentele contactmomenten met de Ondernemingsraad en eventueel cliënten. Veel toezichthouders zijn zich ervan bewust dat dit een (te) smalle basis is om echt te begrijpen wat er gebeurt. En zeker bij maatschappelijke ondernemingen in onderwijs, zorg, corporaties en welzijn is het besef doorgedrongen dat een toezichthouder zich rekenschap moet geven van de eisen en wensen van alle stakeholders. Breder in het netwerk en dieper in de organisatie contacten onderhouden is noodzakelijk, in een balans dat de bestuurder wel de bestuurder moet blijven.

Vernetwerking van maatschappelijke thema's leidt tot andere rol voor toezichthouders

Grote maatschappelijke thema's, zoals versterking van regionale economie, duurzame voeding, innovaties als de zelfrijdende auto, de zorg voor jeugd en gezinnen, de opvang van vluchtelingen, kunnen onmogelijk door één organisatie worden opgelost. Co-creatie is het buzzwoord van deze tijd, maar we zien ook dat samenwerken de kerncompetentie moet worden van elke organisatie, met als een belangrijke driver de ontwikkelingen in de ICT.

We zien op alle niveaus mensen en organisaties samenwerken:

- 1.** Op operationeel niveau werken bijvoorbeeld onderhoudsmonteurs van ENGIE/Cofely samen met medewerkers van Shell op sites of werken mensen vanuit (jeugd)zorg, welzijn en gemeenten samen in wijkteams.
- 2.** Op tactisch niveau zien we samenwerkingen op het gebied van productinnovatie of in het benaderen van specifieke doelgroepen op vraagstukken, zoals de top 600/1.000 aanpak van jonge criminelen in Amsterdam.
- 3.** Op strategisch niveau zien we bijvoorbeeld economische clusters (Greenports) en coöperaties die worden gevormd tussen zorginstellingen.

Dergelijke ontwikkelingen stellen RvT's en RvC's voor dilemma's. Aan de ene kant is het goed dat er wordt samengewerkt om het einddoel beter te realiseren, anderzijds is het instrumentarium om toezicht te houden op datgene wat in de samenwerking gebeurt ontoereikend. De risico's die een enkele organisatie loopt door verplichtingen aan te gaan in een samenwerkingsverband kunnen niet worden onderschat, maar het maatschappelijk belang van de samenwerking is er ook.

Netwerk governance: 3 belangrijke verschillen

Er zijn 3 belangrijke verschillen op governance gebied tussen een enkelvoudige organisatie en een samenwerkingsverband van een (groot) aantal onafhankelijke partijen die met elkaar interacteren:

SAMENWERKEN MOET DE KERNCOMPETENTIE VAN ELKE ORGANISATIE WORDEN

- 1.** Besluitvorming is in een netwerk gebaseerd op het afstemmen van deels overlappende en deels tegengestelde doelen. Niemand heeft het uiteindelijk voor het zeggen. Elke partner zal dus water bij de wijn moeten doen in eigen prioriteiten, zelden zal de uitkomst exact dezelfde zijn als de eigen inzet vooraf. Een bestuurder moet de ruimte hebben om daarin naar bevind van zaken te handelen en zal een akkoord moeten sluiten of partners selecteren waaraan hij zich committeert. Dat kan bij de toezichthouder spanningen oproepen: geeft hij niet te veel weg, is het nog in ons belang om mee te doen, mogen en kunnen wij er nog wat van vinden? Veel gemeenteraden verzuchten (terecht of onterecht) dat zij de controle kwijt zijn als uitvoeringstaken in de samenwerkingsverbanden worden uitgevoerd en daarmee op afstand zijn gekomen.
- 2.** Compliance in een netwerk is initieel gebaseerd op vertrouwen en wederzijdse verplichtingen en vaak is er pas in een tweede termijn sprake van kaders en regels voor een samenwerkingsverband. Dat is voor een toezichthouder minder makkelijk te controleren, je moet dan afgaan op de blauwe ogen van de bestuurder 'dat het goed zit in de samenwerking'. Soft controls worden dan voor de toezichthouder belangrijker, maar dat is alleen te doen als deze, zoals we al hierboven beschreven, zich breder oriënteert dan alleen de eigen organisatie.
- 3.** Samenwerken is een proces van vallen en opstaan, van leren en ontwikkelen, van traagheid en soms versnellen, van afscheid nemen en nieuwe partners opzoeken. Dat laat zich niet vatten in een vierjarenplan, dat voor een RvT/RvC houvast kan bieden. Een generieke richting is wel beschikbaar, de weg ernaartoe is grillig. Snel kunnen schakelen is een vereiste, en dat laat zich niet altijd plannen in de 4 tot 6 vergaderingen van de RvT/RvC. Een toezichthouder zal nog meer dan voorheen, en in weerwil van de tendens om juist strakker op de bal te spelen, de bestuurder ruimte moeten geven om samen te werken met anderen. En niet in de kramp te schieten als het een keer fout gaat en de samenwerking met een pennenstreek door te halen.

Het omgekeerde is overigens nog onwenselijker: een organisatie en daarmee ook het topmanagement dat zich gedraagt als dat kleine dorpje in Frankrijk, beschreven, of beter, getekend in de Asterix & Obelix strips. Het is dan aan de toezichthouders om de organisatie uit te dagen de samenwerking op te zoeken...

RvT/RvC: van toezien op organisatie naar toezien op proces van samenwerking

Vanuit het perspectief van een samenwerkingsverband is het wel de vraag hoe controleerbaar de governance wordt ingericht en welke mate van controle (maatschappelijk) eigenlijk gewenst is. Het inrichten van het onderhandelingsproces en het omgaan met vertrouwen in besluitvormingsprocessen vragen om nieuwe oplossingen.

Dit legt in ieder geval druk op de volgende rollen en competenties van toezichthouders:

- 1.** Het aangaan van relaties met relevante partijen in de omgeving namens de organisatie, om het veld te snappen, maar ook om (gezamenlijk) toezicht te houden. De relatie met relevante overheden is hierbij nog een bijzondere.
- 2.** Het omgaan met snel veranderende strategieën en samenwerkingsverbanden, wat zich lastig laat vertalen tot 6 geplande vergaderingen per jaar (schakelsnelheid).
- 3.** Het vinden van een nieuw evenwicht met bestuurders op voorgaande dimensies.
- 4.** Een samenstelling van de raad, waarin diversiteit effectief kan worden aangewend.

De verleiding is groot om hier te pleiten voor een one-tier model als oplossing, daar ligt echter niet de oplossing. De echte uitdaging is om te experimenteren met andere vormen. Wellicht dat de rol van de RvT/RvC verschuift van het toezien op een organisatie naar het toezien op een deugdelijk proces waarin met alle actoren wordt gewerkt aan de bedoeling.