

Governance in de vaart der volkeren

door Roel in 't Veld

Opvattingen over governance ontwikkelen zich stormachtig. Ooit bezocht ik in San Fransisco een conferentie waarop het wereldwijde ontwerp voor redelijke regels over corporate governance werd "vastgesteld". Het was mijn opdracht daar een passage over "duurzaamheid" in te verwerken en dat lukte.

Intussen is de menging van morele en zakelijke overwegingen over optimaal bestuur wel erg ingewikkeld geraakt:

Enerzijds hebben opvattingen over gewenste scheiding van "machten", over toezicht en controle hun uitdrukkingen gevonden, maar anderzijds ook oordelen over inkomensontwikkeling en maatschappelijk aanvaardbaar gedrag.

Nog geen twee jaar geleden verscheen het Handboek Corporate Governance, waarin wij de publieke sector voor onze rekening namen (Kluwer, 2002). Daarin belichtten wij uitvoerig de rol van en spanningen rond Raden van Toezicht. Intussen zijn mijn opvattingen verder aangescherpt. In het boek stond al het dilemma centraal dat ontstaat doordat de Raad van Toezicht enerzijds adviseur is en anderzijds controleur. Voor mij is later nog helderder geworden dat de Raad van Commissarissen of Raad van Toezicht ten opzichte van het bestuur toch een buitengewoon subtiele positie inneemt. Stel dat RvC of RvT een uitvoerig en dringend advies geeft aan het bestuur. Het bestuur volgt dit advies op. Later ontstaan grote rampen en althans één verklaring daarvoor luidt dat het advies faliekant verkeerd was. Wie is nu waarvoor aanspreekbaar?

Voor de hand ligt, dat de RvC/RvT de eer aan zichzelf houdt en aftreedt. Maar als dat zelfinzicht ontbreekt, en de RvC/RvT aandringt op het ontslag van het bestuur, lijkt er een patstelling aanwezig.

Zou de RvC/RvT zich om die reden onthouden van advisering, dan maakt hij zich schuldig aan plichtsverzuim.

Ook de bufferpositie van de RvT van een ZBO tussen de desbetreffende minister en het bestuur van een zelfstandige publieke organisatie in is precies en precair. Voor mij staat het nut van die buffer centraal en heeft het ontbreken van een dergelijke voorziening, bijvoorbeeld in het conflict tussen minister De Geus en de voorzitter van UWV Joustra, tot ernstige consequenties geleid. Maar uiteraard levert die functie ook risico's op. Wellicht om die reden hebben de Raden van Toezicht van universiteiten en hogescholen zich nooit erg expliciet in die richting ontwikkeld. Een behoorlijke evaluatie van gebreken en verdiensten van die laatste raden ontbreekt trouwens tot op heden. En het onvermoeide streven van het ministerie van Financiën om alle ZBO's te slopen en weer in de moederschoot der ministeries terug te brengen is ook heel goed uit te leggen met de constatering dat agentschappen of andere departementsonderdelen in ieder geval geen Raad van Toezicht hebben. Zo'n Raad zou zich immers in voorkomende gevallen met succes kunnen verweren tegen de grillen van kasbeheerders die elders een tekort hebben.

Is elders in de samenhang het negatieve oordeel over uitholling van verantwoordelijkheid door te grote afhankelijkheid wel ongeveer gemeengoed, bij genoemd ministerie is dat inzicht nog niet zichtbaar.

Instellingen, let op uw zaak!