

# Coronacrisis biedt kansen voor waardegedreven toezicht



15-04-2020

COLUMN

**Toezichthouders moeten tijdens de coronacrisis niet alleen vragen naar de aanpak, de risico's en de gehanteerde scenario's, maar ook naar de kansen die juist nu benut kunnen worden. Een goed gesprek met het bestuur over vernieuwing, vraagt om een open houding, visie, moreel kompas en integriteit, aldus Marianne Luyer, adviseur Nationaal Register.**

Een crisis maakt zichtbaar hoe organisaties ervoor staan en welke keuzes zij maken. Daarbij is de tone-at-the-top van groot belang, zoals bijvoorbeeld ook naar voren komt in het rapport [Spiegel voor de accountancysector](#). Welk voorbeeldgedrag laat het bestuur zien? Geen eenvoudige vraag. Een crisisperiode zit immers vol met paradoxen. Er is een noodzaak tot direct handelen en tegelijkertijd moet dit handelen gebaseerd zijn op een visie op de toekomst van de organisatie. Dit vereist het vermogen om te kijken naar disruptieve ontwikkelingen die al gaande zijn en waarvan de gevolgen zich nu versneld manifesteren én het vermogen om alle reacties daarop

in een juiste verhouding tot elkaar te managen of te besturen. Het vraagt dus tegelijkertijd om actie en (zelf-)reflectie.

## Uit de praktijk

Een voorbeeld uit mijn eigen praktijk als toezichthouder. Tijdens de coronacrisis hebben we als raad van toezicht regelmatig (digitaal) overleg met het bestuur. Na een goede en degelijke update van de aanpak van de crisis, gaat het gesprek verder over de zorgen die er zijn. We spreken over de kans op een faillissement, ontstane werkloosheid, mensen die bang zijn en niet mee kunnen komen. Dan toch maar een vraag naar de kansen. Ziet het bestuur ook kansen in deze tijd voor de organisatie? Na een seconde stilte, waagt de bestuurder het op te merken 'dat het een heel moeilijke vraag is'.

## Crisis als katalysator voor verandering

Dat is precies waar het om gaat in deze tijd: het is ook moeilijk. Leaders moeten in staat zijn de acute crisis te managen, toezichthouders zijn daarin gesprekspartner en moeten er erop toezien dat risico's die de organisatie bedreigen tijdig en doeltreffend het hoofd geboden worden (zie hiervoor bijvoorbeeld [het artikel van Hugo Reumkens](#) in de vorige aflevering van *Governance Update*, of de artikelen elders in dit themanummer over de coronacrisis). Tegelijkertijd is het belangrijk vernieuwing te zien en daarop ook de acties te richten. De uitspraak *Never waste a good crisis* - die aan verschillende mensen wordt toegeschreven - betekent dat een crisis ook een katalysator kan zijn voor verandering. Veel innovaties die al op de plank lagen, worden nu ineens tot ontwikkeling gebracht. Het digitaal vergaderen en lesgeven zal straks niet verdwijnen, maar integraal onderdeel worden van onze manier van werken.

## Apathie, slachtoffergedrag of juist koortsachtig reageren?

De coronacrisis is een test voor ons allemaal. Systeemfouten worden direct zichtbaar. Is het bedrijf *in control* en robuust georganiseerd? Werken mensen vanuit een intrinsieke motivatie met veerkracht en wilskracht? Dan kan er snel gehandeld worden. Zijn de processen niet goed georganiseerd en is de energie in de cultuur laag of extreem hoog, dan zullen medewerkers ofwel in apathie wegzakken, slachtoffergedrag vertonen of juist koortsachtig reageren op allerlei prikkels van buitenaf, zoals Heike Bruch en Bernd Vogel beschrijven in hun boek [Fully Charged, How Great Leaders Boost Their Organization's Energy and Ignite High Performance](#). Dan wordt adequaat reageren als bedrijf een stuk lastiger. Hoe handelt het bestuur in deze tijd? Wat is de kwaliteit van de relatie tussen bestuur en raad van commissarissen of raad van toezicht?

## Pas op voor eenzijdige focus op kortetermijnrisico's

In deze tijd bieden de rollen van het intern toezicht, of het nu gaat om toezicht houden, het zijn van sparringpartner of werkgever, een platform voor het goede gesprek tussen toezicht en bestuur. Dit goede gesprek moet niet alleen gaan over de vraag of de crisismaatregelen volledig en passend zijn, de risico's goed in beeld zijn

en er scenario's worden uitgewerkt voor continuïteit, maar ook over de vraag of er nieuwe kansen zijn die benut kunnen worden. Hier heeft het toezicht een keuze. Er zijn toezichthouders die zich zo eenzijdig concentreren op beheersing van de risico's voor de korte termijn, dat zij daardoor een rem zetten op innovatie en vernieuwing. Dat hebben we bijvoorbeeld eerder gezien bij ingrijpende veranderingen in het zorgstelsel, zoals de decentralisatie van (jeugd)zorg en welzijn. Een open houding, visie, moreel kompas en integriteit zijn nodig om tot dit goede gesprek over vernieuwing te komen. De kwaliteit van dit gesprek heeft grote impact op bestuur en organisatie. De samenwerking tussen bestuur, toezicht en organisatie is een subtiel samenstel van verbale en non-verbale communicatie.

### *Soft signals* worden ineens zichtbaar

Minister van Financiën Wopke Hoekstra heeft onlangs het intern toezicht in de accountancysector aangescherpt, door alle accountantsbureaus te verplichten een raad van commissarissen in te stellen. Dit betekent dat er belang wordt gehecht aan dit gremium als gesprekspartner en *countervailing power* voor bestuur en partners. Dit gesprek moet dan wel gaan over de maatschappelijke functie van accountants, de verhouding tussen de publieke rol en het verdienmodel als commerciële onderneming, de cultuur en de waarden van de onderneming. Ook voor accountants geldt dat de *soft signals* door de coronacrisis nu buitengewoon goed zichtbaar zijn. Een beter moment om te starten met intern toezicht is er niet. Wat resteert is de vraag naar de veranderbereidheid van de accountants.

### Maatschappelijk waardegedreven toezicht

Wat geldt voor de accountants, geldt voor alle sectoren. Nu is de tijd om te investeren in kennis van cultuur en gedrag, methodieken en concepten, wil men een professionele gesprekspartner zijn voor het bestuur. Het startpunt blijft inzicht in de waarde van de maatschappelijke functie van de onderneming en de visie van de toezichthouders op de ontwikkeling van die functie. Hoe ziet de school, de woningcorporatie, het ziekenhuis, het bedrijf waar je toezichthouder bent er over vijf jaar uit? Wat is jouw droom voor die organisatie? Hoe kan hierbij het moreel kompas van de toezichthouders van belang zijn? Wat is je *legacy* als je na afloop van je zittingstermijn als toezichthouder terugkijkt? Wat is, kortom, jouw bijdrage geweest aan de maatschappelijke waarde van de organisatie?

Zo helpt een crisis de organisatie weer te focussen op de 'bedoeling', zoals omschreven door Wouter 't Hart en Marius Buiting in hun boek [Verdraaide organisaties](#). En wat is er mooier dan als toezichthouder bij te dragen aan de essentie, de kern van de maatschappelijke waarde die de organisatie levert?

Klik hier voor contact met [Marianne Luyer](#).

#### **Auteur(s):**

Marianne Luyer  
adviseur Nationaal Register

#### **Dit artikel is gepubliceerd in:**

GU2020apr