

Codes, meer dan mode?

Presentatie van Trude Maas, onafhankelijk bestuurder en toezichthouder bij o.a. de Bernard van Leer Foundations, Philips Electronics Nederland, Schiphol Groep en de Wiarda Beckman Stichting PvdA, op de Landelijke Bijeenkomst bdKO en NVTK op 5 november 2009.

Dames en heren.

Heeft er ooit een toezichthouder een prijs gekregen? Er zijn genoeg managers die prijzen krijgen, vandaag nog zelfs.

Toch is de vraag interessant op welke gronden een jury zou bepalen wie de beste toezichthouder in de Kinderopvang zou zijn.

Ik durf er wel iets onder te verwedden dat dat niet degene zal zijn die het braafst de nieuwe code heeft afgevinkt...

Vandaag wil ik het met U hebben over de vraag of codes een mode zijn geworden waaraan U inmiddels dus ook mee gaat doen, of dat ze een wezenlijk onderdeel zijn geworden van kwaliteitsbewaking en van de manier waarop wij elkaar aan willen spreken in deze tijd.

Het succes van de Code Tabaksblat heeft mij altijd een beetje verbaasd. Vooral het succes in de sectoren waarvoor die Code helemaal niet bedoeld was. Het ging indertijd immers o.a. over een herwaardering van de stem van de aandeelhouder in het Nederlands Corporate Governance model.

Maar de inkt was nog niet droog, of elementen uit de Code werden al *overal* toegepast. Ik denk daarbij aan het creëren van de aparte gespecialiseerde commissie, het af en toe overleggen buiten aanwezigheid van de bestuurder, het verslag leggen in het jaarverslag, de periodieke zelfevaluatie en nog wat van die

zaken die in die code werden voorgesteld, en die U inmiddels allemaal herkent. Nog sterker, die U inmiddels misschien wel al bent gaan doen, ook zonder officiële code.

Kennelijk –is mijn conclusie- waren we maatschappelijk toe aan deze manier van denken. Tabaksblat verwoordde de tijdgeest.

Inmiddels is ook Uw sector aan een Code toe. U kunt beter beoordelen dan ik welk aspect het belangrijkste is: kwaliteitsverbetering, of verantwoording afleggen. Misschien wel alle twee. De discussie die na vandaag in Uw sector op gang gaat komen, zal het laten zien.

Uw sector is overigens heel wat complexer dan die waarvoor de commissie Tabaksblat aan het werk was gegaan. Hij had immers met een eenduidige groep te maken, ook juridisch. U niet.

De discussie rondom de implementatie zal dus vast ook complex worden, en op Uw bestuur rust de taak om straks voortdurend de bomen en het bos uit elkaar te blijven houden.

Vandaag wil ik invulling geven aan de vraag wat een goede toezichthouder is. Ik kies daarbij het perspectief van de toezichthouder. Dat is de rol die ik eigenlijk het beste van binnenuit ken.

En waarover je -gegeven de huidige discussie over toezicht en de onderliggende instrumenten en afspraken- (de codes) gedwongen bent goed te reflecteren.

De eerste opmerkelijke conclusie van mijn introspectie is dat ik niet één specifiek ding kan noemen waardoor het “goed” of “fout” gaat ergens. Let wel, de aanwezigheid van een goede code is ook geen conditio sine qua non. Het helpt, maar er is echt meer nodig.

Als ik oorzaken voor tekortkomingen of successen moet aanwijzen schuilen die eerder in patronen die pas op termijn hun uitwerking hebben.

Mijn stelling is vooral dat elke Raad van Toezicht haar eigen potentieel optimaal moet gebruiken. Alle talentenen die je aan tafel hebt willen zetten moeten gebruikt worden. Een code helpt daarbij. Natuurlijk. Maar er is echt meer nodig.

Ik begin vandaag met een beetje theorie. Geen governance theorie, maar theorie over hoe mensen samen beslissingen nemen. Want daar zit mi de clou.

En of je nu als Toezichthouder luistert of als bestuurder, U herkent het allemaal. Want de patronen die ik ga beschrijven doen zich in heel veel vergaderingen en overlegsituaties voor.

Bij de reconstructie van rampen en explosies blijkt, dat er vrijwel altijd signalen waren die waarschuwden voor de aanstaande catastrofe. Een klassiek voorbeeld -dat ik ontleen aan het boek *Wisdom of Crowds* van James Surowiecki- is het ongeluk met de spaceshuttle Columbia in 2003. Bij de lancering was een stuk schuim losgeslagen en had het hitteschild van het ruimteveer geraakt. Technici hebben daarop berekeningen gemaakt van de mogelijke gevolgen daarvan bij terugkeer in de atmosfeer. Die informatie lag op tafel in de beslissende vergadering van de NASA.... Die er overigens slechts kort over sprak....

Hoe kan dat nu? Ze hadden de feiten, maar handelden er niet naar.

De verklaring wordt ook beschreven.

Want de manier waarop de baas van de technici de waarschuwing in de vergadering bracht, blijkt een schoolvoorbeeld van hoe het niet moet. Omdat hij niet wist hoe de schade in de ruimte kon worden hersteld, presenteerde hij het gevaar als “iets waar toch niks aan kon worden gedaan”. Zo werd het voor de andere leden aan de vergadering gemakkelijk om deze onwelgevallige informatie te negeren.

De gebrekkige communicatie in het management team van de NASA is geen uitzondering. Volgens Surowiecki gaan de meeste vergaderingen daaraan mank. Hij laat zien dat in vergaderingen de meeste tijd wordt besteed aan onderwerpen waarover iedereen kan meepraten. Informatie waarover niemand *anders* beschikt (zoals de mogelijke schade aan het hitteschild) wordt juist nauwelijks gedeeld. En als hij al gedeeld wordt, horen de anderen het niet.

Surowiecki besteedt uitgebreid aandacht aan de voorwaarden waaronder groepen optimale beslissingen nemen. Een eerste voorwaarde is de diversiteit van het gezelschap. Hoe meer perspectieven vertegenwoordigd zijn in een groep, hoe beter de besluitvorming wordt. Hij beschrijft zelfs dat een groep van vijf zeer intelligente leden, minder goed presteert dan een groep van vier intelligente leden en 1 dommerik.

Dat zou je niet verwachten.

Maar de dommerik stelt vragen over zaken die voor de anderen vanzelfsprekend zijn. Zo worden blinde vlekken blootgelegd. Zo wordt groupthink voorkomen. Groupthink waarbij de hele groep een eensluidende visie ontwikkelt of alle leden zich blind staren op hetzelfde probleem.

Een prachtige illustratie van tunneldenken is een filmpje dat op internet is te zien. Een wit en een blauw team gooit een basketball over. Mensen in de zaal worden gevraagd om te tellen hoe vaak het blauwe team de bal overgooit. Als je toeschouwers vraagt hoeveel keer dat is, blijft de vergissing beperkt tot een afwijking van een of twee keer overgooien. Maar als je ze vervolgens vraagt hoeveel Beren op het filmpje te zien zijn, dan kijkt iedereen je glazig aan: Beren? In die basketball wedstrijd? Niemand heeft er een gezien. Ze zijn dan ook verbijsterd als ze het filmpje nog een keer zien. Inderdaad. Op een gegeven moment loopt er een man in een berenpak het beeld in. Hij maakt wat rare

bewegingen en verdwijnt weer uit beeld. Hoe is het mogelijk dat maar 3 van de tien mensen die beer heeft gezien?

Focus. Focus blijkt dus een 2 snijdend zwaard.

Focus geeft verdieping en maakt tegelijk blind.

Nog een klein stukje theorie, als U mij toestaat.

Onderzoek naar de meningsvorming binnen jury's in de Verenigde Staten laat zien dat er niet te snel gekoerst mag worden op een besluit. Onderzoekers maken een onderscheid tussen evidence-based juries en verdict-based juries.

In juries van het eerste –evidence based -soort worden eerst alle feiten op tafel gelegd.

In de tweede beginnen alle jury-leden met het uitspreken van hun voorlopige oordeel. Het blijkt dat het gesprek dan vervolgens gaat om het overtuigen van de dissidenten. Zo wordt meer ontlastende of beschuldigende informatie over het hoofd gezien en wordt vaker een verkeerde beslissing genomen.

Wat leren we daarvan? Openstaan voor alle beschikbare informatie vereist van toezichthouders dat ze zich eerst afvragen of ze wel over alle informatie beschikken. En dat ze zich pas daarna een oordeel vormen. Dat ze dus niet gestrest veel beslissingen moeten willen nemen. Kwaliteit gaat voor snelheid.

Om blinde vlekken in een team te voorkomen zijn *diversiteit* en een *open blik* noodzakelijk, maar niet voldoende. Er moet ook een cultuur bestaan waarin het ventileren van afwijkende meningen niet alleen wordt getolereerd, maar juist zelfs gestimuleerd wordt.

In het boek *Outliers*, in het Nederlands op de markt gebracht als *Uitblinkers*, bespreekt Malcolm Gladwell een aantal Koreaanse vliegtuigrampen. Wie de gesprekken uit de cockpit terugleest kan zijn ogen niet geloven. Vaak blijkt een

co-piloot of een ander lid van de crew signalen te hebben opgepikt. Maar...ze zijn beschroomd om tegen hun superieur in te gaan. Dat is een extreme vorm van dodelijke beleefdheid.

Het blijkt zelfs dat vliegtuigen vaker neerstorten als de kapitein vliegt dan als de co-piloot achter de stuurknuppel zit. Als een kapitein nl ziet dat zijn co-piloot iets fout doet, geeft hij “orders” om het anders te doen. Is het andersom, dan beperkt de co-piloot zich vaak tot “suggesties”.

Hoe hiërarchischer de cultuur is in het land waar de piloten vandaan komen, hoe onderdaniger de co-piloten, en hoe vaker het dus mis gaat, zo blijkt uit onderzoek van Boeing.

De beste manier om vliegen veiliger te maken blijkt dan ook is niet het verbeteren van de handboeken en procedures. Neen, dat is het bestrijden van de schroom die mensen in de cockpit voelen om hun superieuren te waarschuwen. Co-piloten worden zelfs getraind om het roer –letterlijk- in eigen hand te nemen als de kapitein een dodelijke fout dreigt te maken.

Het helpt daarbij om formaliteiten af te breken. Wie elkaar bij de voornaam noemt, grijpt ook sneller in als een collega de fout in gaat.

Het is dus noodzakelijk om een cultuur te organiseren waarin feed back geven en ontvangen gewaardeerd wordt. Het mag nooit zo zijn dat mensen hun kritiek inslikken om de goede vrede te bewaren. De zg “kameraadschap” waar de spreekwoordelijke old boys hun zelfvertrouwen aan ontlene, is prima , maar heeft dus ook zo zijn negatieve kanten. Je moet immers ook bereid zijn die kameraadschap in de waagschaal te stellen als het belang van de instelling daarom vraagt.

Deze algemene lessen over het organiseren van kwalitatief goede besluitvorming in kleine groepen zijn uiteraard ook van toepassing op de kwaliteit van het toezicht in de Kinderopvang. Ook bij U is het van belang om

- 1) diversiteit te organiseren
- 2) zoveel mogelijk evidentie op tafel te krijgen en dan pas een mening te hebben
- 3) een cultuur te creëren van gezonde skepsis, waarin het ventileren van dissidente meningen wordt gestimuleerd

Voor een Directie is de samenstelling van de Raad van Toezicht dus heel belangrijk. Daar moeten mensen zitten die samen alle aspecten van de Kinderopvang beheersen. En alle aspecten van het vergaderproces. Om zo de juiste vragen aan elkaar en aan de directie te kunnen stellen.

Een “lastige” RvT is uiteindelijk waardevoller dan een groep mensen die vnl. politiek correct zitten te zijn. Een RvT die het intern wel eens oneens is, is vermoedelijk beter dan een groepje amicale vrienden en vriendinnen. Aan de zg Mutual admiration society hebben we niet zoveel....Wat dus wel vragen oproept tav het zg coöptatiemodel bij de samenstelling.

Waarbij in mijn optiek in veel situaties mn 1/een aspect onderbelicht is: de competentie om de operationele gang van zaken aan de orde te stellen.

Er word door directie en toezichthouders vaak en veel gesproken over strategie en over geld. (Dat blijkt voortdurend uit allerlei onderzoek).

Zelden spreekt men operationele excellence. Of over de verbeterprojecten waarmee de organisatie in de weer is. En of de medezeggenschap op orde is, haalt zelden de agenda..

Een andere manier om te kijken naar diversiteit is om een onderscheid te maken tussen verschillende rollen die toezicht moet spelen. Er zijn andere kwaliteiten vereist voor de rol van *controleur*, dan voor de rol van *ambassadeur* .Voor de rol van controleur moet je niet terugdeinzen om met je vuist op tafel te slaan.

De ambassadeur moet over een groot netwerk beschikken. Het kan geen kwaad om bij de inrichting van toezicht en governance expliciet aandacht te geven aan die verschillende rollen.

Als je niet voldoende divers en kritisch potentieel aan tafel hebt, val je ten prooi aan blinde vlekken. Dan zit je te tellen hoe vaak de bal overgegooid wordt en heb je geen oog voor de man in het berenpak die gewoon in beeld komt wandelen. .

Focus maakt blind ,constateerde ik al eerder.

Een tweede kenmerk van goede oordeelsvorming is dat alle leden van een team optimaal informatie verzamelen. Als er één ding is dat verbeterd kan worden in allerlei varianten van toezicht, dan is het de informatieverschaffing. Veel toezichthouders gaan beleefd en een beetje omzichtig om met hun directies. Men is over en weer bang om de traditionele rolverdeling te doorbreken. Maar dat is een soort beleefdheid die wel niet zo dodelijk is als die van de Koreaanse co-piloten, maar toch onverstandig .

Daarmee kom ik bij de derde en meest essentiële voorwaarde voor optimale oordeelsvorming en besluitvorming: het creëren van een cultuur van gezonde scepsis.

Toezicht is er niet om maar zoveel mogelijk met voorstellen in te stemmen. Dan wordt het immers een verdict-based jury en niet een evidence-based jury.

Een aanbeveling in veel codes waarvoor mi in het algemeen nog te weinig aandacht is geweest is het stimuleren van “executive meetings”. Het is goed als toezichthouders ook af en toe onderling vergaderen. Het helpt om voorafgaand aan een RvT vergadering ieders positie te verkennen tav voorliggende voorstellen. En het helpt ook als je achteraf evalueert. Reflectie momenten zijn noodzakelijk om leren mogelijk te maken immers.

Toezicht heeft in mijn ogen te vaak geen eigen agenda.

En dat is raar.

Uit de voorwaarden die ik heb geformuleerd voor optimale besluitvorming volgen ook logischerwijs mijn drie conclusies:

- 1) Stimuleer diversiteit
- 2) Kijk verder dan de stapel stukken voor je neus
- 3) Organiseer een cultuur van gezonde scepsis

Op het einde van deze lezing wil ik deze aanbevelingen nog wel iets concreter maken.

Er is naar mijn idee nog steeds te weinig aandacht voor de samenstelling van de Raad. Er wordt te weinig naar gekeken als een team. Het selecteren van zwaargewichten is nog steeds belangrijker dan het organiseren van een goede mix. Om toezichthouders tot een echt team te maken is het bovendien noodzakelijk dat er ook executive meetings zijn. Niet alleen voor zelfevaluatie, maar ook voor ideeën uitwisseling en voor standpunt bepaling. Bovendien worden 8 of 9 slimme mensen niet vanzelf een geolied team.

En we hebben nu allemaal braaf de gespecialiseerde commissies. Maar zien we daardoor de beren eigenlijk nog wel? En realiseren we ons welvoldoende als toezichthouder dat onze eigen aanpak ook een helder cultuursignaal naar de organisatie kan zijn?

De manier waarop toezicht met een code omgaat, is een interventie op zich.

Zeg mij hoe U de code implementeert, en ik zag zeggen wie U bent...

Maar de belangrijkste les is misschien wel dat toezicht beducht moeten zijn voor de eigen blinde vlekken.

Nooit meer een zelfevaluatie voor de eigen roze spiegel dus.

Dan de professionalisering. Er zijn ontzettend veel seminars en cursussen voor commissarissen en andere toezichthouders. Nu U ook een code gaat implementeren, zullen daarover vast workshops gegeven gaan worden.

Ik raad U aan ook iets te organiseren waardoor uw toezichthouders zich op de hoogte kunnen stellen van de laatste trends in Uw core business, in de Kinderopvang. En van de dilemma's die zich daarbij voordoen. Zodat zij met kennis van de sector gewapend aan tafel zitten.

Veel governance cursussen worden aangeboden door accountants of door organisatiebureaus. Zonder het nut daarvan in twijfel te trekken, denk ik dat er andere- nog vrijwel onontgonnen terreinen- zijn waarop toezichthouders competenter kunnen en ook moeten worden.

Het waarnemen van de impliciete cultuur signalen bijvoorbeeld.

Maar ook en vooral, de kunst van het stellen van de goede vragen.

Misschien is een cursus Jeroen Smit wel een stuk lonender dan een cursus over de laatste trends in Code land, of in MVO. ..

Toezicht moet zich juist wapenen tegen modes, De grootste blinde vlekken komen immers voort uit inzichten die vanzelfsprekend lijken.

Dames en heren.

Vanaf vandaag heeft ook Uw sector een Code. Mijn betoog is bedoeld om U aan te geven dat dat nog maar het begin is. Geen mode, maar gewoon een volgende stap in de professionalisering van Uw sector. Waarbij anderen U reeds zijn voorgegaan.

Dat betekent dat U rustig kunt spieken bij de burens. Fouten die elders gemaakt zijn, kunt U overslaan. Aan Uw code is overigens al te zien dat goed gekeken is naar best practices elders. Hulde daarvoor.

Ik hoop U ook duidelijk gemaakt te hebben dat naast zo'n Code ook reflectie over ons eigen gedrag nodig is. Wees moedig en zie de Code als vertrekpunt voor een echte kwaliteitsslag.

Zie de implementatie als een leerproces, en ga niet bij de pakken neerzitten als het even moeilijk is. Kijk de leeuw recht in de ogen, meestal blijkt het immers slechts een huiskat.

En houd steeds een leidend principe voor ogen: *de kinderen die aan U worden toevertrouwd verdienen het*. Codes en alle nadenken over toezicht zijn alleen middelen om Uw werk goed te doen. Niet meer en ook niet minder.

Ik wens U allemaal veel succes , en dank U voor Uw aandacht.