

Weging in het toezicht

In steeds complexere organisaties kan een principaal steeds minder zelf overzien of de agent wel voldoende kwaliteit levert. Dit geldt niet alleen voor de patiënt die de kwaliteit van de zorg niet zelf kan beoordelen, maar evenzo voor de aandeelhouder die de raad van bestuur niet op de vingers kan kijken. Daarbij is het ook niet eenvoudig om te weten of iemand zijn best doet om de doelen van de organisatie na te leven. Ga maar na: als een project mislukt, is dat dan omdat de agent geen moeite deed of omdat de doelen te ambitieus gesteld waren en de projecten dan uiteraard ook wel eens mislukken? Een geslaagd project hoeft ook niet per se op competentie te duiden. Het kan ook het resultaat zijn van spelen op safe waardoor potentieel rendement verloren is gegaan.

De principaal is deels afhankelijk van de intrinsieke motivatie van de agent om het doel van de organisatie te onderschrijven of in ieder geval niet te saboteren. In deze *ESB* verkennen Paul de Bijl en Maarten Veraart in een drieluik over moraliteit en publiek belang de omstandigheden waaronder, en beleidsopties waarbij, moreel besef gedijt of juist ontspooit in een organisatie. Het drieluik opent met Hugo Keuzenkamp. Hij wijst ons op het belang van marktwerking, omdat het juist voorkomt dat gezond eigenbelang niet in hebzucht ontaardt. In de publieke sector is de afhankelijkheid van het morele besef van bestuurders groter omdat disciplinerende marktprikkels ontbreken.

Tussen de vrije markt en het vertrouwen op de intrinsieke motivatie van de agent in bevindt zich de mogelijkheid van het aanstellen van een toezichthouder. Binnen private en publieke organisaties is het aanstellen van toezichthouders de gangbare manier om het probleem van informatieasymmetrie tussen principaal en agent op te lossen. Maar helaas horen we na het zoveelste schandaal steeds weer: waar was het toezicht? Of anders gezegd, is de toezichthouder wel in staat en bereid om de belangen van de principaal te vertegenwoordigen. Vragen die in het onlangs weer gepresenteerde Nationaal Commissarissen Onderzoek hadden kunnen worden gesteld. Wel interessant is aan dit onderzoek, is dat commissarissen zelf zeggen meer commissariaten aan te kunnen dan het nu gemaximeerde aantal. Als dat waar is, dan geeft het aan dat de toezichthouder dus wel in staat is om de principaal te vertegenwoordigen en het probleem eerder ligt bij de bereidheid daartoe.



SANDRA PHLIPPEN

Hoofdredacteur ESB
s.phlippen@sdu.nl

Wat is daar aan de hand en nog belangrijker: wat is er tegen te doen?

De economische theorie geeft een aantal mogelijke oorzaken voor belangenverschuiving van toezichthouders. De belangrijkste is dat een toezichthouder vanuit carrière-overwegingen sterk afhankelijk is van zijn reputatie als competente toezichthouder en dat degenen die die reputatie kunnen beoordelen en verspreiden, ook de meeste invloed hebben.

Naast het bestuur zelf zijn er in wezen alleen specifieke belangengroepen die de geïnformeerde toehoorders van de toezichthouder vormen. Dit wil niet zeggen dat toezichthouders corrupt of onintegert zijn. Maar als je weet dat een verkeerde beslissing in het voordeel

van het bestuur wordt stilgehouden, terwijl een verkeerde beslissing in hun nadeel direct in de krant word gezet, dan is de prikkel om *captured* te worden wel heel sterk aanwezig. De discussie over de afhankelijkheid van moreel besef van bestuurders in publieke versus private organisaties doet zich ook voor onder toezichthouders. Het Nationaal Commissarissen Onderzoek laat geen verschillen in persoonlijkheid zien tussen publieke en private commissarissen. Dit is opvallend omdat bij toezichthouders in publieke sectoren waarschijnlijk een groter beroep op moreel besef wordt gedaan. Ten eerste zijn private toezichthouders indirect toch onderworpen aan de discipline van de markt. Daarnaast zijn organisatiedoelen in private organisaties minder complex, wat het uitoefenen van toezicht eenvoudiger maakt. Maar vooral hebben publieke organisaties met veel meer verschillende principalen te maken. Een publieke toezichthouder moet al deze heren dienen, wat stevige ervaring vereist. Nu zal dat niet direct tot belangenverschuiving leiden zolang alle stakeholders de toezichthouder even sterk beïnvloeden. Maar juist daar ligt het risico. Toezichthouders in publieke organisaties opereren in een veld met zeer ongelijkwaardige stakeholders qua grootte en middelen ter beïnvloeding. Daar kan geen moreel besef tegenop. ‘Zwaardere’ commissarissen zijn dus vooral nodig in de publieke sector. De Wet bestuur en toezicht hoeft daarom niet te voorzien in meer commissariaten, zoals commissarissen zelf wensen, maar moet een prikkel bevatten om ook publieke commissariaten te nemen. Het maximeren van private commissariaten zou hiervoor aangevuld kunnen worden met een (gemaximeerd) aantal publieke toezichtsfuncties.