

De positionering van de RvT: Tussen gemak en werkelijkheid

Introductie

Een toezichthouder heeft meestal beperkte tijd voor de toezichthoudende taak. Verreweg de meeste toezichthouders combineren deze taak met een drukke eigen functie, vaak van bestuurlijke of managerial aard.

In de praktijk zien we dan dat voor wat betreft het dagelijks functioneren, de positionering van de RvT ten aanzien van de betrokken organisatie bepaald wordt door de voorzitter. Deze houdt contact met de bestuurder die toezicht in haar portefeuille heeft, meestal de voorzitter van de Raad van Bestuur. Daarmee is de positie van de overige leden van de RvT meer op afstand, net zoals de overige bestuurders en managers van de organisatie meer op afstand staan van de RvT. We gaan er daarbij van uit dat de RvT het altijd moet doen met een bepaalde steekproef aan indrukken van de betrokken organisatie. En met die steekproef kan iets aan de hand zijn.

We zullen laten zien dat deze positionering risico's kan inhouden voor de oordeelsvorming van de RvT als geheel. We zullen dat doen door u de resultaten van een epidemiologisch onderzoek voor te leggen en u de gelegenheid te bieden zelf een (uiterst saai) experiment te doen. Daarna zullen we tips aangeven hoe een RvT de mogelijke valkuilen voor wat betreft positionering kan vermijden. Het onderzoek wat we u voor willen leggen is afkomstig van H. Wainer en H. Zwerling, het experiment van D. Kahneman.

Een onderzoek

Een paar jaar geleden hebben onderzoekers in de Verenigde Staten een onderzoek gedaan naar de geografische verdeling van het voorkomen van nierkanker. Daartoe hebben ze in alle 3141 county's gekeken naar de frequentie van het voorkomen van deze ziekte. Het bleek dat de county's waarin deze ziekte het minste voorkwam, voornamelijk ruraal en dunbevolkt waren, gesitueerd in de traditioneel republikeinse staten in het middenwesten, zuiden en westen.

De onderzoekers hadden er geen enkele moeite mee om deze uitkomsten nader te duiden. Een laag aantal kankergevallen is te danken aan het gezonde rurale leven, geen luchtvervuiling, geen watervervuiling en vers voedsel zonder kunstmatige toevoegingen. Het gegeven dat ze gesitueerd zijn in traditioneel republikeinse staten voegt weinig toe. Het gezonde verstand legt geen relatie tussen republikein zijn en kanker. Als u dit zo leest zal ook u waarschijnlijk het gevoel bekruipen: Een logisch verhaal.

Maar laten we nu kijken naar de county's waar nierkanker het meest voorkomt. Het bleek dat de county's waar deze ziekte het meeste voorkomt voornamelijk ruraal en dunbevolkt zijn, gesitueerd in de traditioneel republikeinse staten in het middenwesten, zuiden en westen. Ook bij deze uitkomst hadden de betrokken onderzoekers er geen moeite mee om deze uitkomsten aannemelijk te vinden. Het hoge aantal kankergevallen is direct te wijten aan de armoede in het rurale leven, geen toegang tot goede gezondheidszorg, een vetrijk dieet, te veel alcohol, te veel roken.

Alles goed en wel, maar hier is natuurlijk iets gek aan de hand. Het rurale leven kan niet tegelijk een verklaring vormen voor zowel het weinig als het veel voorkomen van de ziekte. Het sleutelwoord is dan ook niet 'ruraal leven', maar het begrip 'dunbevolkt'. Het punt is dat de county's met een gering inwonersaantal, vaker extreme uitkomsten laten zien, van welk onderzoek dan ook, dan county's met een groot inwonersaantal. Dit is een universeel gegeven. De manier waarop '*moeder natuur*' zich

gedraagt. Of als u het plechtiger wilt lezen: Verzamelingen van willekeurige gebeurtenissen gedragen zich volgens bepaalde patronen. Dit vraagt een nadere toelichting.

Een 'doe het zelf' experiment

U kunt dit zelf nagaan door in het volgende experiment te participeren. In alle eerlijkheid, alleen als u zich heel erg verveelt is dit experiment te doen, de tijdsinvestering is nogal groot (u kunt natuurlijk ook gewoon de uitkomsten die we geven, accepteren)

Neem een grote pot met een groot aantal en evenveel, rode als witte knikkers. Neem nu steeds, blind, vier knikkers uit de pot, tel het aantal rode en witte knikkers noteer dit , zet ze daarna weer terug en neem weer vier knikkers, tel het aantal rode en witte knikkers, schrijf dit op... etc. etc. Als u dit een paar uur gedaan hebt (zucht), dan zult u zien dat de combinatie '2 rood 2 wit' zes keer zo vaak voorkomt als de uitkomst '4 rood' of '4 wit' Dit is een wiskundig feit. Ook als u uw hele vriendenkring dit experiment laat doen, (het is niet aan te bevelen als u de vriendschap op prijs stelt) de uitkomsten zullen steeds hetzelfde zijn. Als het experiment lang genoeg duurt zult u de uitkomst zelfs heel exact kunnen voorspellen. '4 rood' en '4 wit' zijn, vergeleken met de andere mogelijke uitkomsten, dus redelijk opvallende uitkomsten.

Een duaal 'doe het zelf' experiment

De tweede fase van het experiment zoomt in op de effecten van een verschil in steekproef. U hebt iemand bereid gevonden om het volgende experiment samen te doen:

U pakt steeds 4 knikkers uit de pot, met teruglegging, uw collega pakt steeds 7. Beiden noteert u de keren dat u enkel rode of enkel witte knikkers treft. Als u dit alle twee maar lang genoeg doet, echt enkele uren, dan zult u merken dat u aanmerkelijk vaker deze opvallende gebeurtenis treft dan uw collega. Acht keer vaker. Om precies te zijn, dit zijn de percentages: U krijgt de gebeurtenis in 12,50 procent van de trekkingen en uw collega slechts in 1,56 procent van de gevallen. Even terug naar de uitkomsten van het eerder genoemde epidemiologisch onderzoek. Stel de inwoners van de Verenigde Staten voor als de knikkers in de pot. Sommige knikkers krijgen de markering NK, voor nierkanker. We gaan nu alle county's langs. Veel knikkers voor county's met een groot inwoneraantal en weinig knikkers voor county's met laag aantal inwoners. Net zoals het tweede deel van het experiment, zullen bij de county's , met lage inwonersaantallen veel vaker de opvallende combinaties voorkomen, veel of juist heel weinig gevallen van NK. Een uitkomst die overeenkomt met het oorspronkelijke onderzoek.

Het gedrag van kleine steekproeven

Nu heeft bijna iedereen wel de notie dat grote steekproeven beter zijn dan kleine, maar het gedrag van kleine steekproeven, vergeleken met grote is wel opvallend. Het vormt ook een verklaring voor strijdige onderzoeksuitkomsten. Zo wilde de Bill Gates foundation achterhalen wat de kenmerken van succesvolle scholen zijn om dat onderwijssucces te versterken. Onderzoek gaf aan dat de meest succesvolle scholen kleine scholen zijn. Door deze uitkomst besloot de foundation kleine scholen op te richten en grote scholen zelfs op te splitsen. Een aantal prominente instellingen, waaronder het ministerie van onderwijs volgde dit voorbeeld. Jammer, want als men gekeken had naar scholen die het slechtst presteerden, dan had men gezien dat dit ook de kleine scholen zijn.

Een steekproefeffect en geen onderwijskundig succes- of faaleffect.

Samenvattend:

- Waarschijnlijk kwam in het eerste onderzoek het gegeven van dunbevolkt, niet direct als relevant op u over toen u de onderzoeksresultaten las

- Grote steekproeven zijn preciezer dan kleine
- Kleine steekproeven leveren vaker een opvallend resultaat op dan grote steekproeven.

We hebben wat langer bij dit fenomeen stil gestaan omdat het laat zien dat we ook op basis van een kleine steekproef gemakkelijk tot een aannemelijk oordeel komen, terwijl de onderliggende werkelijkheid, zeg maar ‘moeder natuur’, toch anders ligt.

De positionering van de *Raad van Toezicht (RvT)*

Ieders beeld van een organisatie is gebaseerd op een bepaalde steekproef aan indrukken van die organisatie. Een organisatie is dermate complex dat we het altijd met die steekproef moeten doen. Dat geldt trouwens niet alleen voor de RvT, maar ook voor de Raad van Bestuur (RvB).

Nu wordt ook duidelijk dat, als de beeldvorming over de organisatie afkomstig is van de als voorzitter RvT en voorzitter RvB, dit wel een erg kleine steekproef aan indrukken oplevert. Dat kan dus leiden tot meer opvallende oordelen dan de werkelijkheid rechtvaardigt. Belangrijk is te onderkennen dat dit een puur steekproef effect kan zijn, en dus weinig van doen met de werkelijke stand van zaken. Daarin speelt mee dat een kleine steekproef geen waarschuwingssignaal afgeeft. Ook op grond van een kleine steekproef aan indrukken vormen we ons moeiteloos een oordeel over de organisatie. Ook al is dat oordeel een misser.

Het biedt dan ook een verklaring voor het gegeven dat de RvT soms verrast wordt door de feitelijke ontwikkelingen binnen de organisatie.

Het zal nu duidelijk zijn dat om de oordeelsvorming van de RvT over de organisatie een zo realistisch mogelijk karakter te geven, een zo groot mogelijke steekproef aan indrukken gewenst is. Dat gaat niet spontaan, dat zal georganiseerd moeten worden.

Tips

- Benut de capaciteit van de RvT optimaal. Laat ieder lid van de RvT diep in en om de organisatie indrukken opdoen: door onder meer contacten in de organisatie of door werkbezoeken. Communiceer die indrukken expliciet aan elkaar.
- Ga de discussie aan met de RvB over de voordelen van een dergelijke aanpak en maak afspraken om mogelijke nadelen (positie RvB binnen de organisatie, minder afstand van toezicht tot bestuur, beoordeling bestuur bepaald door ‘subjectieve indrukken’) te neutraliseren.
- Stimuleer de RvB om eveneens expliciet te streven naar een breed palet aan indrukken die ook expliciet worden gemaakt in de discussies met de RvT. Dus niet: “mijn beeld is...” maar “Mijn beeld, gebaseerd op 2 werkbezoeken in de afgelopen drie maanden, twee interne symposia en drie veiligheidsrondes op de OK, ...”
- Voer deze manier van expliciteren ook in tijdens het overleg met Ondernemingsraad, Cliëntenraad, Medische Staf en andere belanghebbenden.

De tijdsinvestering die dit vraagt van de leden van de RvT weegt naar onze mening op tegen de risico's van falende besluitvorming. Aan U de keuze tussen gemak en werkelijkheid!

Bert van der Zaag

Peter Razenberg