



# **Vertrouwen in toezicht**

17 april 2015  
Frédérique Six  
Vrije Universiteit Amsterdam



# Om te beginnen....

“Een commissaris heeft drie functies. Als toezichthouder moet je een gezond wantrouwen hebben, als adviseur sta je naast de ceo en als werkgever er boven.”

Mijntje Lückerath (hoogleraar corporate governance) FD 25/8/2014

© F.E. Six



# Onderwerpen

- Wat is vertrouwen?
- Drie verwarringen over vertrouwen
- Omgaan met verstoringen: een lastig gesprek



# Oefening

- Beantwoord voor jezelf onderstaande drie vragen.
  1. Wat is vertrouwen voor jou?
  2. Wanneer is het aan de orde?
  3. Geef voorbeeld van situatie waarin je je bewust was van vraag of je ander kan vertrouwen.  
Welke overwegingen had je? Waar keek je naar?
- Bespreek dit in 2-3 tallen



# Vertrouwen is aan de orde als

- je *afhankelijk* bent van iemand anders...
- ..... om iets te bereiken dat *belangrijk* voor je is.....
- .... en je het handelen van die ander niet volledig kan *controleren*....
- ..... noch met zekerheid kan *voorspellen* wat de ander zal doen.



# Wat is vertrouwen?

- Vertrouwen is een relationeel begrip

Roy vertrouwt Fatima



# Wat is vertrouwen?

- Redenen/routines
- Sprong in het ongewisse  
(*Leap of faith*)

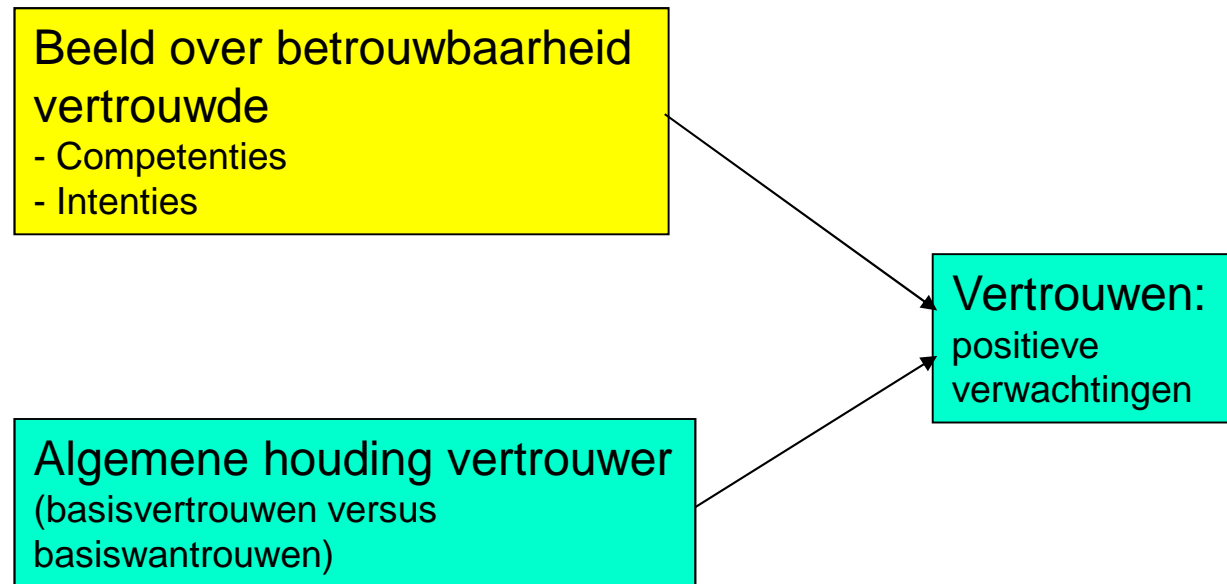
Positieve  
verwachtingen

Bron: Möllering, 2006

© F.E. Six



# Basismodel voor vertrouwen



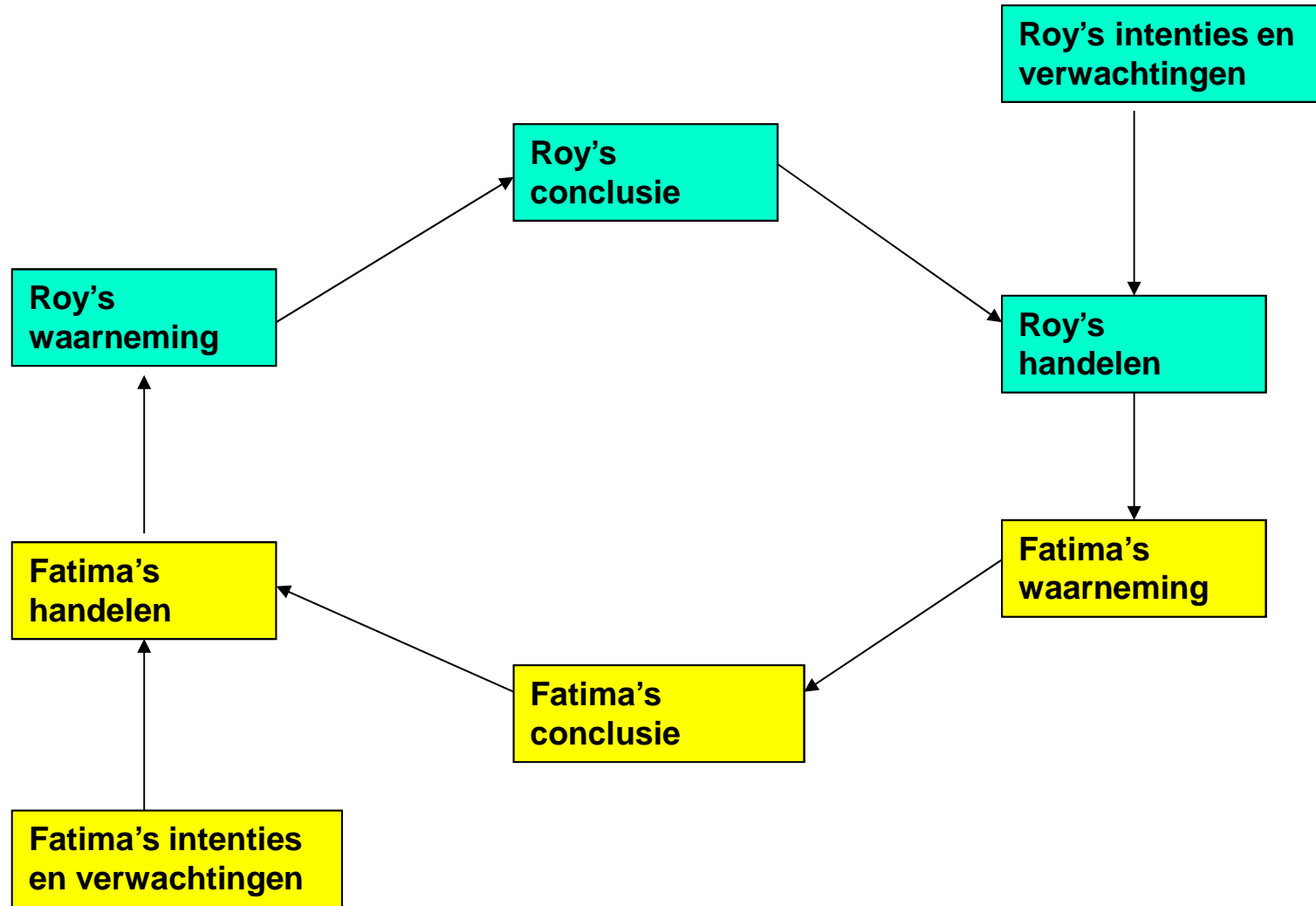
Bron: Mayer, Davis en Schoorman, 1995

© F.E. Six





# Proces van vertrouwen bouwen





# Wat is vertrouwen?

- Vertrouwen is taakspecifiek

Roy vertrouwt Fatima om iets te doen



# Vertrouwensrelaties in toezicht

- 1. Vertrouwen RvT in bestuurder**  
Risico's beheersen en publieke belangen borgen
- 2. Vertrouwen individuele toezichthouder in mede-toezichthouders, m.n. voorzitter**  
Rollen als toezichthouder goed vervullen
- 3. Vertrouwen samenleving in RvT**  
Rollen als toezichthouder goed vervullen



# Onderwerpen

- Wat is vertrouwen?
- **Drie verwarringen over vertrouwen**
- Omgaan met verstoringen



# Drie conceptuele verwarringen

1. Vertrouwen = niks doen
2. Gebrek aan vertrouwen = wantrouwen
3. Vertrouwen en controle zijn substituten



# 1. Vertrouwen = niks doen

“Het vertrouwensprincipe indachtig wordt dan ook een drastische reductie van het toezicht doorgevoerd.”

→ **Vertrouwen is hard werken**

Bron: Ministerie BZK, *Nota vernieuwing rijksoverheid*, (2007), p. 7

© F.E. Six



## 2. Gebrek aan vertrouwen = wantrouwen

- Belang informatie
- Voordat vertrouwen gebouwd kan worden, eerst legitiem wantrouwen wegnemen

**→ Vertrouwen en wantrouwen zijn twee aparte variabelen**

# TRUST IN BUSINESS AND GOVERNMENT: 80% DISTRUST ONE OR BOTH

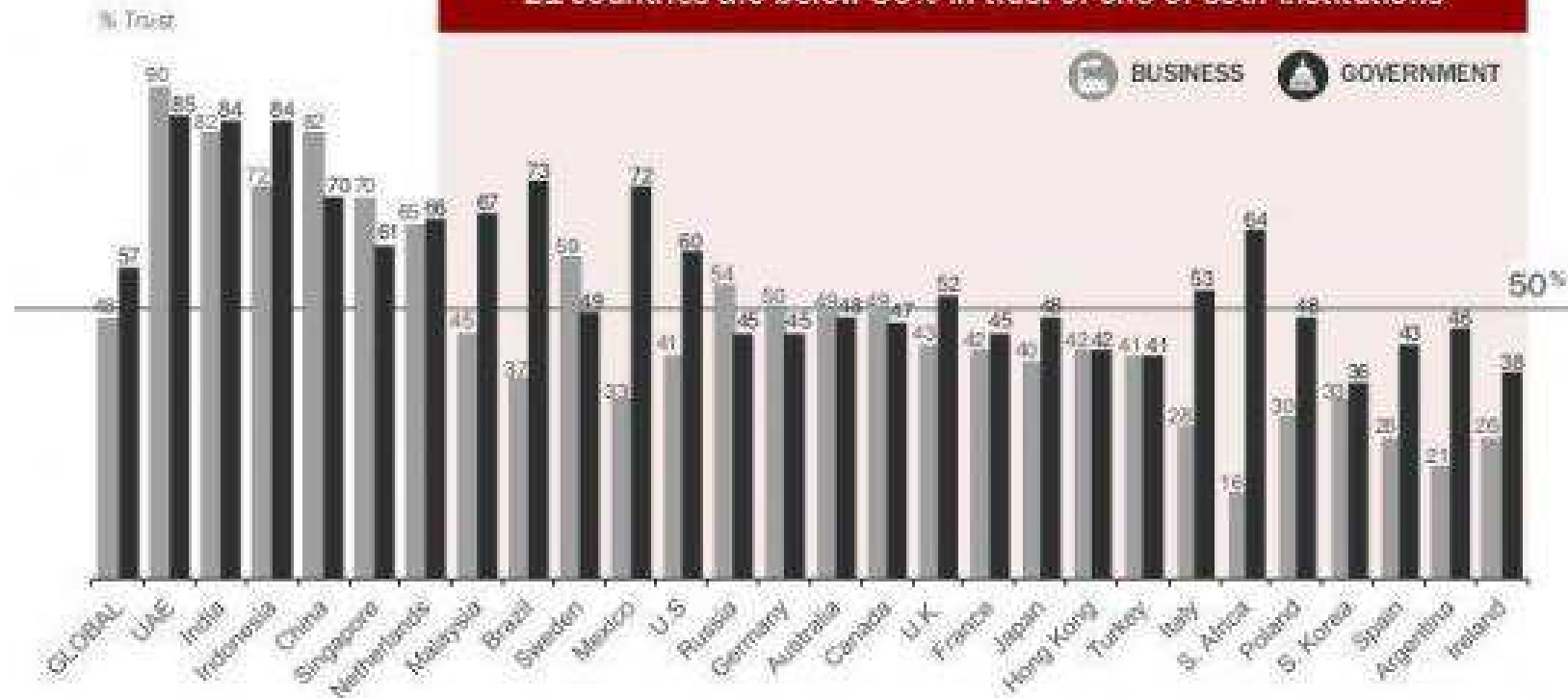
GAP BETWEEN TRUST IN BUSINESS VS. GOVERNMENT, 2015



Edelman  
Trust Barometer

2015

21 countries are below 50% in trust of one or both institutions



Q51-14 (MEDIUM GENERAL) Below is a list of institutions. For each one, please indicate how much you trust this institution to do what's right using a nine-point scale, where one means that you "do not trust them at all" and nine means that you "trust them a great deal." (Top 4 Box Trust in Edelman Trust Barometer 2015 country global total)







### **3. Vertrouwen en controle zijn substituten**

Twee perspectieven op de relatie:

1. Vertrouwen en controle zijn substituten
- 2. Vertrouwen en controle kunnen complementair zijn**



# Voorwaarden controle voor versterken vertrouwen

- Bestuurder via dialoog betrokken bij inrichten toezichtstelsysteem
- Dialoog over belang en betekenis normen
- Evalueren, beoordelen, belonen en straffen wordt ervaren als rechtvaardig en respectvol
- Bestuurder ervaart dat RvT hen vertrouwt, zolang zij/hij vertrouwen niet schendt



# Onderwerpen

- Wat is vertrouwen?
- Drie verwarringen over vertrouwen
- **Omgaan met verstoringen**

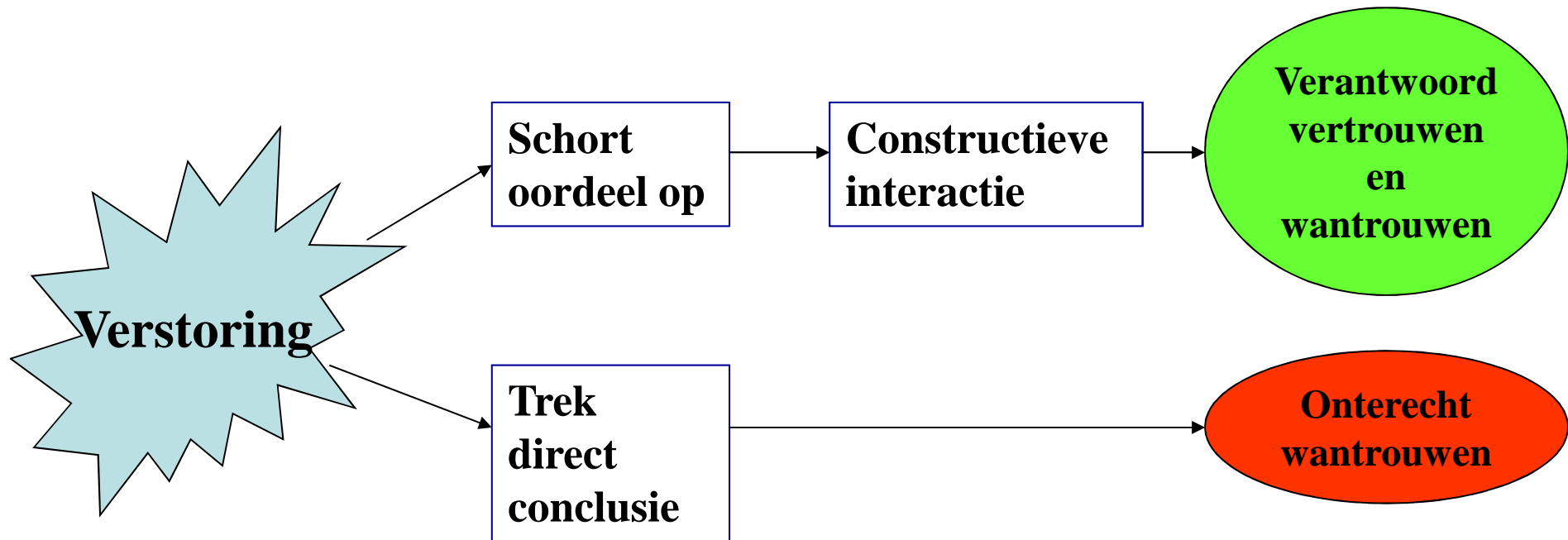


# Verstoord vertrouwen

- Verstoringen zijn onvermijdelijk
- Verstoord vertrouwen  $\neq$  wantrouwen
- Omgang met verstoring cruciaal: lastig gesprek
  - Schort oordeel op
  - Vraag om toelichting
  - ‘ja’, tegen de persoon, ‘nee’ tegen het gedrag



# Omgaan met verstoringen





# Mogelijke verklaringen verstoring

- Ongelukkig voorval
- Misverstand
- Foutje
- Meningsverschil
- Bedrog

**Vertrouwen kan waarschijnlijk  
gehandhaafd blijven**

**(Gedeeltelijk) wantrouwen  
lijkt gerechtvaardigd**



# Wat maakt bestuurder betrouwbaar?

- Hoe bepaal je intenties?
- (Hoe bepaal je competentieniveau?)
- Hoe schat je mate van 'in control' zijn in?

→ blijft moeilijk

→ vereist vakmanschap en onderlinge dialoog binnen RvT



# Wat maakt toezichthouder betrouwbaar?

- Hoe bepaal je intenties?
- Hoe bepaal je competentieniveau? Welke competenties?
- Hoe schat je mate van 'in control' zijn in?

→ blijft moeilijk

→ vereist vakmanschap en onderlinge dialoog binnen RvT





# Vertrouwen als interactief leerproces

- In verschillende situaties leren in hoeverre ander te vertrouwen is
  - Niemand is in alle opzichten en onder alle omstandigheden te vertrouwen
  - Verstoring als kans om ander beter te leren kennen



# Contact

- Dr ir Frédérique Six MBA  
afdeling Bestuurswetenschap en  
Politicologie, FSW  
Vrije Universiteit Amsterdam  
E [f.e.six@vu.nl](mailto:f.e.six@vu.nl)  
T 020 – 598 6908  
M 06 4821 1892  
Website: [www.frederiquesix.nl](http://www.frederiquesix.nl)