

Over bestuur en toezicht

Noodzaak van vernieuwd toezicht

Het interne toezicht staat volop in de schijnwerpers. Bij ontsporingen van bestuurders en organisaties komt steeds weer de vraag naar voren “Waar is de Raad van Toezicht?” In zijn boek ‘Falend toezicht in semipublieke organisaties’ legt Professor Rienk Goodijk uit waarom de verouderde opvattingen over de rol en taak van het interne toezicht niet meer werken. Toezicht doe je er niet maar even bij maar vraagt tijd en aandacht. Toezicht kun je niet op verre afstand uitoefenen. Scherp waarnemen en zelfstandig informatie vergaren is noodzakelijk.

Toezicht is ook meer dan zes min of meer ceremoniële vergaderingen per jaar. Naast vergaderen zijn andere activiteiten vereist om een goed beeld van de besturing en de verbinding van een organisatie te krijgen. Toezicht bij maatschappelijke organisaties is veel diepgaander dan alleen naar de financiële cijfers kijken. Waar en hoe wordt door de organisatie het verschil gemaakt? Passen de activiteiten bij de missie, de bedoeling en zingeving van de organisatie?

Toezicht houden betekent ook aanspreekbaar zijn op het functioneren van de organisatie. Meer en meer dringt het besef door dat toezichthouden een professie is. Een roeping dus zoals Marius Buiting, directeur van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg (NVTZ) het zo mooi verwoordt.

Leo Gerrichhauzen • Brigitte van Leijenhorst

Een roeping

Een roeping om het maatschappelijk belang centraal te stellen. Het is dus een belofte om de publieke waarden centraal te stellen. In de zorg gaat het dan om de kwaliteit van leven van dementerende ouderen en mensen met een beperking. In het wonen over de betaalbaarheid en de kwaliteit van leven in de buurten. Een professie onderscheidt zich niet alleen door kennis en methoden en technieken, het gaat in zijn visie vooral ook om een houding. In ‘Spiegelbeelden’, een boeiend jubileumboek over besturing en toezicht in de zorg, verwoordt hij het als volgt:

“ Het toezichthouderschap mag nooit verworden tot een functie die vervuld wordt op basis van een imponerend cv. Het richtsnoer mag nooit een aantal statutaire bepalingen en een code zijn. Voorop staat dat toezichthouders hart hebben voor de specifieke organisatie waar zij toezicht op houden. Los van de voorbeeldwerking die hiervan uitstraalt, is de ware keuze vanuit het hart het startpunt van al ons handelen” (Spiegelbeelden, pg 113).



Zelfregulering werkt wel

Professionalisering en vernieuwing van het toezicht staat in de steigers. Er wordt nog gebouwd. Verenigingen

van toezichthouders in de zorg en het wonen werken er dagelijks aan. In die zin werkt de zelfregulering wel degelijk. Naast opleiding van toezichthouders wordt hard gewerkt aan een eigentijdse visie op het doel en de rolopvatting van het toezicht.

Twee publicaties van beide verenigingen maken dit aantoonbaar. De Vereniging van Toezichthouders Woningcorporaties (VTW) heeft een experiment uitgevoerd: 'De aanspreekbare commissaris'. Het is een rapport gestoeld op praktijkervaringen waarin raden hun zoektocht naar vernieuwing laten zien. De wetenschappelijke adviesraad van de NVTZ heeft het rapport 'Tussen besturing en samenleving' geschreven. Over dit advies worden de leden geconsulteerd. Zij worden intensief betrokken bij de vernieuwing van het toezicht.



Rode draad

In beide rapporten is er een heldere rode draad. De oude manier van toezichthouden is niet langer houdbaar. De opstelling van raden dient veel actiever te zijn. Eenzijdig varen op de informatie van de bestuurder is riskant. De besturing dient de focus te krijgen. Verder is de verbinding met de samenleving van wezenlijk belang.

Worden de veranderingen die burgers nastreven wel in voldoende mate onderkend door de organisatie is daarbij een wezenlijke vraag. Daarnaast is een actieve verantwoording noodzakelijk. Tot slot wordt in de zienswijze van beide verenigingen benadrukt dat het toezicht zich niet mag beperken tot de financiële sturing maar dat vooral het evenwichtig behartigen van het maatschappelijk belang centraal dient te staan.

Praktijk is weerbarstig

Nu is de praktijk van het toezicht weerbarstiger dan in deze visies wordt verwoord. Een verzameling van vijf of zeven deskundige individuen is niet van de een op de andere dag een goed presterend team dat betekenis heeft voor de besturing van de organisatie of voor de verbinding van de organisatie met de omgeving. Een Raad van Toezicht is een bijzonder team. Anders dan een raad van bestuur is ze niet dagelijks betrokken bij de onderneming. Ook de interactie is anders. Teamleden brengen weinig tijd met elkaar door. Het is daardoor lastiger wederzijds vertrouwen te laten groeien.

De beschikbare tijd is ook veel beperkter. De vaak grote tijdsspanne tussen de activiteiten van de raden leidt er altijd weer toe dat de afstand met de organisatie toeneemt. In de bijeenkomsten ontstaat vaak een pikorde die niet altijd functioneel is voor een effectief functioneren. Financiële deskundigen hebben vaak overwicht, evenals de voorzitter. Door de spelregels met betrekking tot de zittingstermijn is de doorstroming in het team relatief groot. Werving vraagt aandacht. In tegenstelling tot de toezichthouders blijft het bestuur vaak veel langer zitten waardoor de informatieasymmetrie weer kan toenemen. Raden van Toezicht kunnen dan ook min of meer getypeerd worden als vloeibare teams.

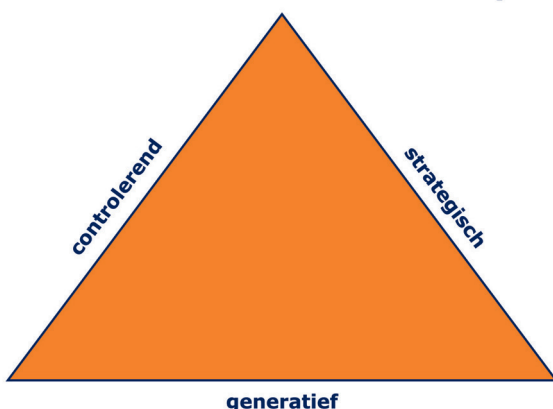
Teamontwikkeling

De betekenis van deze kenmerken van Raden van Toezicht wordt vaak onderschat. Aandacht voor teamontwikkeling is dan ook een wezenlijke voorwaarde voor effectief toezicht. Teamleden dienen elkaar niet alleen aan te vullen wat betreft expertise en vaardigheden maar ook wat betreft samenwerkingsvaardigheden. Een te groot ego van een voorzitter kan een effectief functioneren van het team blokkeren. Naast taakgerichte rollen zijn ook sociaal psychologische rollen alsmede grensoverschrijdende rollen van belang, betoogt Mijntje Lückerrath in haar gehouden oratie. Uit haar verricht onderzoek blijkt dat grensoverstijgende rollen, dus het verbinden met de samenleving, weinig ontwikkeld is. Ook het verlangen naar harmonie in het team is sterk want de advocaat van de duivel (in haar termen de "critic") zit te weinig aan tafel.

Bouwen aan goed presterende teams

De vraag blijft: Hoe bouwen we aan buitengewoon goed presterende Raden van Toezicht? De Amerikaanse governance deskundige Cathy A. Trower bouwt in haar praktijkgids de benadering van governance als leiderschap uit. In deze benadering staat een driehoek van de governance centraal. Deze driehoek staat voor drie invalshoeken bij het toezichthouden.

Governance als leiderschap



De eerste invalshoek is de controlerende raad. De raad is de rentmeester van de status, de reputatie en de bezittingen van de onderneming. De raad is bij deze invalshoek de bewaker van deze reputatie. Ze ziet haar taak vooral als controleren en bewaken van de kwaliteit van de besturing. Bij deze taak horen specifieke vragen zoals naar de doelmatigheid en de financiële gezondheid van de organisatie. Een noodzakelijke rol maar niet voldoende omdat het anticiperen op de toekomst onderbelicht kan zijn.

Vandaar dat de tweede invalshoek de strategische is. Scenario's over mogelijke ontwikkelingen staan dan op de agenda. Het anticiperen op veranderingen teneinde de continuïteit te borgen is bij deze invalshoek het logische motief.

Tot slot is er ook de generatieve invalshoek. Hierbij gaat het om het proces van betekenisgeven. In "Spiegelbeelden" (NVTZ) wordt in de casus van verpleeghuis Hogewey een mooi voorbeeld gegeven van deze invalshoek. Lange tijd was het gebruikelijk demente ouderen met een medische bril te bezien. De behandeling en bejegening vonden plaats vanuit de logica van dit perspectief.



De kwaliteit van de dienstverlening wordt nu echter met een andere bril bezien. In dit verpleeghuis gaat het er om dementerende ouderen een zo gewoon mogelijk leven te bieden. Goed toezicht is in het perspectief van governance als leiderschap meer dan controleren. Het gaat om het combineren van meerdere invalshoeken. Balans vinden tussen vertrouwen en waakzaamheid is daarbij van belang.

Effectief functionerende raden voldoen aan een zestal kenmerken.

In de eerste plaats is de raad zich bewust van de context waarin de organisatie waar toezicht op wordt gehouden functioneert. Ze hebben oog voor de ontwikkelingsgang en de kernwaarden van het bedrijf. Ze staan stil bij die ontwikkelingsgang. Nodigen de 'helden' van het verleden uit om kennis te nemen van de successen. De missie en de kernwaarden van de organisatie worden levendig gemaakt.

In de tweede plaats wordt de educatie van de leden op een verstandige wijze vervlochten met de werkagenda. Reflectie over de ontwikkelingen hoort een normaal onderdeel van de agenda te zijn. Uitwisseling met raden van vergelijkbare organisaties vindt regelmatig plaats. Leden worden gestimuleerd zitting te nemen in wisselende commissies om te leren vanuit een ander perspectief naar het functioneren te kijken.

In de derde plaats is er aandacht voor de teamdynamiek en de interpersoonlijke verhoudingen. Werkende weg wordt er gewerkt aan een helder teamkader waarin kerndoelen en gedragsnormen worden bepaald. Elkaar beter leren kennen wordt als belangrijk ervaren. Reflectie op het eigen functioneren is vanzelfsprekend.

In de vierde plaats wordt de inhoudelijke rol stevig ingevuld. Vanuit verschillende invalshoeken worden belangrijke vraagstukken besproken. Waar nodig wordt een advocaat van de duivel aangewezen of wordt het gezichtspunt van relevante belanghouders in de bespreking betrokken. Er wordt niet over een nacht ijs gegaan. Besluiten worden niet per mail genomen maar zorgvuldig afgewogen.



In de vijfde plaats is er erkenning voor de rol en de betekenis van andere belanghebbenden. Goede raden staan open en zijn gevoelig voor de legitieme rollen en verantwoordelijkheden van externe toezichthouders en belanghouders. Horizontale en verticale verantwoording worden omarmd. Er wordt actief verbinding gezocht met de omgeving. De openheid en toegankelijkheid van de organisatie wordt regelmatig besproken.

In de zesde plaats weet de RvC dat het bestaansrecht alleen kan worden verdiend door actief in te spelen op toekomstige ontwikkelingen. Het benoemen van sleutelvragen waarop het bestuur scenario's en antwoorden kan ontwikkelen is daarbij essentieel. In dat kader is het steeds opnieuw van belang te weten wat de maatschappelijke betekenis en bedoeling is van de activiteiten.

Balans

Goede Raden van Toezicht kennen hun mogelijkheden en beperkingen. Ze weten dat ze een goed bestuur nodig hebben om samen succesvol leiding te geven aan de organisatie. Ze weten daarbij wanneer zij als raad de leiding dienen te nemen en waar nodig het bestuur te blokkeren. Ze weten ook wanneer intensief met het bestuur dient te worden samengewerkt maar ze geven ook ruimte. Ze weten wanneer ze niet in de weg moeten lopen.