



VERSLAG

TOEZICHT HOUDEN IN DE TOEKOMST

*Intern en extern toezicht
26 mei 2011*

Bureau NVTK
Koraalrood 25
2718 SB Zoetermeer
Telefoon:
079-3638105
Email: bureau@nvtk.nl
www.nvtk.nl

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Inleiding	3
Versterken van toezicht (Prof. dr. Jaap W. Winter)	4
Geluk en Ongeluk van Toezichthouders (Prof. dr. Jan Peter Balkenende)	7
Visie op wat van belang is voor het toezicht van de toekomst (Dr. Jan Terlouw)	11
Reactie van de voorzitters van de toezichthouderverenigingen	16
Workshop 1. Mensen in de organisatie	17
Workshop 2. Transparantie en verantwoording.....	19
Workshop 3. Zin van governance codes	21
Workshop 4. Stakeholders.....	24
Workshop 5. Relatie van de raad van toezicht met de raad van bestuur.....	25
Workshop 6. Beloning van de top.....	27
Workshop 7. Publiek privaet partnership	29
Workshop 8. Veranderende omgeving	30
Workshop 9. Toekomstbestendigheid	32
Workshop 10. Relatie intern en extern toezicht.....	34
Samenvattend.....	36
Statement	36
Aanbevelingen	37

Inleiding

Op 26 mei 2011 organiseerden

- de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW)
- de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorginstellingen (NVTZ)
- de Vereniging van Toezichthouders in Onderwijsinstellingen (VTOI)
- de Vereniging van Toezichthouders in de Kinderopvang (NVTK)

een dagbijeenkomst over de toezichthouder van de toekomst, het toezicht in de maatschappelijke sectoren. Hieraan verleenden elf overheidsinspecties hun medewerking:

- de Algemene Rekenkamer (AR),
- de Inspectie voor het onderwijs,
- de GGD Nederland,
- het Waarborgfonds voor de Zorgsector,
- de Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ),
- de Nederlandse Zorgautoriteit (NZA),
- de Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa),
- het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV),
- het Waarborgfonds Kinderopvang en
- de Inspecties van VROM en VWS.

In dit verslag treft u aan

- de tekst van de drie inleidingen (pagina's 2, 6 en 11);
- de reacties van de vier voorzitters van de toezichthouderverenigingen (pagina 18);
- samenvattingen van de workshops met hun aanbevelingen (pagina 20 – 42);
- een statement, pagina 43, en aanbevelingen (pagina 44 - 47) voor de toezichthouders en voor de toezichthouderverenigingen.

Samenstelling: Jacques J.K. Gerards

Na het welkomstwoord van de heer drs. Hans de Boer, de dagvoorzitter van de bijeenkomst Toezicht houden in de Toekomst, opende de heer prof. dr. Jaap W. Winter, hoogleraar governance aan de Universiteit van Amsterdam en lid van de toenmalige commissie Tabaksblad, de bijeenkomst met een bijdrage over "Versterken van toezicht".

Versterken van toezicht (Prof. dr. Jaap W. Winter)

Startpunt voor de lijn van het betoog is de ontwikkeling van het toezicht tot nu toe. Door de heer Winter getypeerd als fase 1.0: Codes. In deze fase zijn professionaliteit en rolgedrag onderwerp van discussie en ontwikkeling. Het toezicht in de toekomst, fase 2.0, richt zich op aandacht voor het functioneren en gedrag van raden van toezicht. Rollen, percepties en gedrag, groepsdynamiek en persoonlijkheid worden belangrijke thema's. Hulpmiddelen daarvoor zijn een board GPS en het scheppen van reflectieve ruimte.

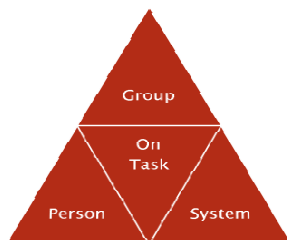
In fase 1.0 ligt de nadruk op regelgeving. Het vastleggen van verkeersregels, hoe wij met elkaar verkeren. De meeste governance codes bestaan goeddeels uit dergelijke regels. Onderwerpen van regelgeving zijn de deskundigheidsbevordering of scholing, het werken met profielschetsen, de aandacht voor onafhankelijkheid en voor het gegeven dat de informatieverantwoordelijkheid bij de ontvangers, de raad van toezicht, ligt. In sommige codes wordt gespecificeerd waar de raad toezicht op dient te houden. En er komen regels inzake het evalueren van het functioneren van de raden van toezicht. Dit alles is veelal gericht op procestoetsing en op het controleren in de traditionele betekenis.

Daarnaast is er in deze fase aandacht voor de rollen, die de raad – gezien zijn verantwoordelijkheden – heeft te spelen:

- de toezichtrol met de klemtoon op een verscherpte monitoring, met name ten aanzien van de interne controle, de risico beheersing en de compliance.
- de adviserende rol ten aanzien van strategie en performance
- de werkgeversrol, die zich in deze fase toespitst op de beloning van bestuurders en op de beoordeling van hun functioneren en
- een groeiende aandacht voor de stakeholderrelaties.

Bij aanvang van fase 2.0 groeit het bewustzijn dat de codes met hun regime van bepalingen toepassen of uitleggen van afwijking niet genoeg zijn om kwalitatief voldoende of goed functioneren te bereiken. Nogal eens blijken deze codes mechanisch te worden toegepast. Codes en reglementen, wel eens de harde kant genoemd, blijken maar een deel van het verhaal te zijn. De zachte kant, houding en gedrag, blijkt veel doorslaggevender. The soft side is often the hardest part.

In zijn adviespraktijk hanteert hij bij het evalueren van een raad van commissarissen de board GPS.



De board GPS is een model om de performance van de board te beoordelen en te begrijpen. In dit model staat:

- *Group* voor de group dynamics, de sociale interactie, het debat en de hiërarchie in de raad
- *Person* voor de karaktertrekken, de drijfveren, de angsten en de empathie van de leden van de raad
- *System* voor de doelen, de regels, de procedures, de rollen en de vergadersystematiek en technieken.

Door deze drie elementen in beeld te brengen en te valideren gebruikt hij deze GPS om te bepalen of de board on task is, dus doet wat hij moet doen en of hij dat goed doet.

Zijn ervaring, en die deelt hij met velen, is dat Group en Person vaak beslissender voor de performance zijn dan System. System beïnvloedt wel het gedrag doordat het de percepties kadert en daardoor bepaalt. Rolverwachtingen van leden van de raad worden hierdoor ingekleurd.

Bij het adviseren of evalueren van raden van commissarissen hanteert hij een overzicht van de rollen van de raad en van zijn betrokkenheid. In dit overzicht staat

- hygiëne voor de monitoring, het kritisch volgen en het interveniëren
- strategie voor de rol als partner van de bestuurders, die het denkproces versterken
- mensen voor de rol als baas van de bestuurders, het beoordelen en het belonen en
- shareholders voor de rol als monitor van de omgang die de bestuurders hebben met de shareholders of stakeholders.

De kolommen geven de mate van geïnvolveerd zijn aan. Van controlerend, via testend, naar in actie komend of zelfs beslissend zijn.

Deze vier verschillende rollen en de mate van geïnvolveerd moeten zijn vragen om verschillende houdingen, emoties en gedragingen. Dit betekent dat tijdens en binnen vergaderingen rollen verschuiven of opeenvolgend aan de orde zijn. Dit is doorgaans impliciet onderkend, maar zelden expliciet gemaakt of beleefd. Dit vergt rolbewustzijn, want een rol spelen met de verkeerde houding of emoties brengt onvermijdelijk fricties en frustraties met zich mee.

Bij de te spelen rollen wordt het gedrag bepaald door middel van percepties. Wat denken de leden van de raad over wat ze moeten doen? Welk gedrag is gewenst? Percepties worden gedreven door externe invloeden, zoals het recht, de codes, de regels, de opvattingen van collegae en beroepsverenigingen, en door interne invloeden zoals het wereldbeeld, de eigen filters, geschiedenis en ervaringen en hoe een persoon staat ten opzichte van het omgaan met nieuwe werkelijkheden.

involvement	ratifying	probing	engaging	directing
key roles				
hygiene				
strategy & performance				
key strategic decisions				
people				
Shareholder				
Focus	<i>process</i>	<i>process</i>	<i>content</i>	<i>Content</i>

Probleem met de raad als groep personen is dat verschillende percepties tot verschillend gedrag leiden. Zeker als de verschillen niet onderkend worden. Daar komt nog bij dat kernrollen ook kernangsten met zich meebrengen. Kan ik wel voldoen aan de verwachtingen? Wat als ik faal of misluk in deze rol?

De crux van het omgaan met deze rollen is hoe er niet mee omgegaan wordt.

De rollen (wat wel en wat niet) worden zelden in de raad en tussen de raad en de bestuurders besproken. In een evaluatie komen zij wel eens aan de orde. De percepties en de verschillen in de percepties van de rollen en hun bijbehorend gedrag worden nog minder besproken. En de eronder liggende angsten worden nooit besproken. Om tot goed functioneren te komen is het onbespreekbaar dat de rollen, de percepties en de angsten onbespreekbaar zijn. Raden zullen moeten leren het onbespreekbare bespreekbaar te maken.

Een andere succesfactor van de raad is de wijze waarop elementen van de groepsdynamica, die ook op

een raad van toepassing is, worden gezien, ingezien en bespreekbaar gemaakt. Het gaat hierbij om een reeks van elementen zoals bijvoorbeeld de verwachte loyaliteit, de wijze waarop conflicten worden vermeden dan wel aangepakt en opgelost, de onderlinge hiërarchie en status, de onbewuste vooroordelen die in een groep versterkt kunnen worden, de drijfveren, de angsten, de persoonlijkheden en de empathie. Daarnaast spelen het empathisch vermogen en het verantwoordelijkheidsgevoel van de individuen en de groep een belangrijke rol. Evenals het daarop kunnen handelen, dus in actie kunnen komen.

Tot slot dient een raad als het ware op de dansvloer aan het dansen te zijn en tegelijkertijd op het balkon te zitten om naar de dansvloer te kijken. Met andere woorden: uit zijn functioneren treden en ernaar te kijken.

Gezien het belang van de wijze waarop de rollen gespeeld worden, de percepties en de angsten en de groepsdynamische aspecten eindigt de heer Winter met enkele praktische tips. Organiseer separaat momenten om dit bespreekbaar te maken, bijvoorbeeld door een zogeheten dag op de heide, na een bedrijfsbezoek of tijdens een informeel diner. Organiseer dit tevens in het kernproces door executieve sessies in te voeren, door de aard van de conversatie tijdens de vergadering te benoemen en door af te wijken van agenda en vaste structuur (creatieve vergadertechnieken).

Stel commissies in om daardoor met de volledige raad tijd te scheppen voor reflectie.

Zorg voor een regelmatige reflectie op het eigen functioneren.

De voorzitter orkestreert dit proces. Hij schakelt tussen de dansvloer en het balkon. Hij beheerst de frictie en wrijving doch gaat deze niet uit de weg. En als een lid een van deze zaken beter kan dan de voorzitter is het wijs dit lid te vragen zijn expertise bruikbaar te maken. Dat heeft met hiërarchie en status van doen.

Hoe groter het onderlinge vertrouwen des te eerder dit mogelijk is. Het vermogen om te twifelen en het kunnen leven met onzekerheid, het divergeren voordat een oplossing wordt gekozen of gevonden verbeteren allen die oplossing. Een raad die open staat voor intuïtieve, op emotie gebaseerde, zoekende bijdragen, waarin gewacht wordt met opinies en naar elkaar geluisterd levert een betere uitkomst op.

Een voorzitter die zich hiervan bewust is stuurt op het voorkomen van een over- of een onder structureren van het debat.

Als het onbespreekbare bespreekbaar is verbetert de kwaliteit van het functioneren. Als dit de komende jaren bereikt wordt dan kan met recht gezegd worden dat het toezicht versterkt is.

Geluk en Ongeluk van Toezichthouders (Prof. dr. Jan Peter Balkenende)

Er gebeurt veel in Toezichtland en het feit dat u vandaag hier met zo velen bent, zegt eigenlijk al genoeg. Dank voor de uitnodiging om vandaag met u stil te staan bij het toezicht houden in de toekomst. Er is reden tot reflectie – dat hoort ook op een dag als vandaag – en daarom heb ik er voor gekozen u dertien overpeinzingen voor te houden. Dat klinkt zwaar en dat is het ook. 13 is een ongeluksgetal, maar er zitten in de overpeinzingen mogelijk boodschappen die u geluk kunnen brengen. Tegelijkertijd: als u daarmee geen of onvoldoende rekening houdt of het verkeerd aanpakt dan kan er heel wat ongeluk op de loer liggen, voor u als toezichthouder maar ook voor de organisatie waarop u toeziet.

1. Noodzakelijk kwaad of geliefd?

Ik zag laatst een stuk, waarvan de eerste zin luidde: ‘Geliefd zullen toezichthouders wel nooit worden. De gemiddelde Nederlander stelt hun rol waarschijnlijk op één lijn met die van de deurwaarder, tandarts en belastinginspecteur: een noodzakelijk kwaad.’

Vanuit die optiek bent u allen zeer beklagenswaardig. Grijp deze dag dus maar aan om elkaar te bemoedigen... Maar weet dat geluk en ongeluk dicht bij elkaar kunnen liggen

2. Kwaliteitsimpuls door externe ogen

Maar tegenover dit beeld van het noodzakelijk kwaad staat echter wel iets heel anders: toezicht is gewoon bittere noodzaak, onmisbaar en nodig voor goede kwaliteit van het te leveren werk van de betreffende organisatie en voor goede en zuivere bestuurlijke verhoudingen. rol van toezichthouders is, mits de taken adequaat en integer worden uitgevoerd, essentieel. Externe ogen, ervaring, countervailing power, waakhond, criticaster enz. zijn daarbij gebruikelijke begrippen. (Bijvoorbeeld bij het challengen van de RvB in een ziekenhuis over de vraag hoe om te gaan met privékliniek initiatieven van de medische staf die vooral om eigen gewin worden opgezet of met een directeur bestuurder van een woningcorporatie over de hoogte van de onrendabele top bij de bouw van zorgappartementen).

3. Leven onder een vergrootglas

Sterk toenemende belangstelling voor het werk van toezichthouders. Dit is verklaarbaar:

- alles ligt onder een vergrootglas,
- consumenten, gebruikers en cliënten zijn kritisch en assertief,
- aandacht in media is groot.

Als u uw werk goed doet, trekt dat geen nieuws – goed nieuws is geen nieuws -, maar o wee, als er iets mis gaat... Ik meen dit met enig van recht van spreken wel te mogen zeggen. Maar omgekeerd heeft u eigenlijk ook een soort vergrootglasfunctie te vervullen, namelijk door het kritisch uitoefenen van toezicht vanuit uw waarden en normen, de bagage die u heeft meegekregen in uw opleiding en uw werk en levenservaring.

4. Wie goed doet, goed ontmoet

En je doet het niet snel goed. (Voorbeeld: presentatie stukken verantwoordingsdag) Toch dient altijd het motief te zijn juist het goede te doen. Van belang hierbij is dat u samen met uw mede-toezichthouders over voldoende kennis in uw raad beschikt. Dit om ervoor te zorgen dat u de relevante zaken op verschillende terreinen de baas kunt zijn. Denk hierbij o.a. aan kennis op het gebied van HR, organisatie, juridisch/fiscaal en commercie.

U kunt zich laten bijstaan door goede adviseurs die u naast veel kennis ook de instrumenten kunnen bieden om uw organisatie in control te krijgen en te houden. Denk hierbij onder andere aan een business en tax control framework, integraal risicomangement en scenarioplanning.

Heeft u deze kennis niet voldoende geborgd dan loopt u het risico dat uw interne toezicht wordt overgenomen cq aangevuld door eventuele externe toezichtsorganen (zoals bijvoorbeeld de AFM en de woningautoriteit)

5. Managen van verwachtingen

Toezichthouders worden aangesproken op hun handelen en nalaten. Naarmate zaken beter worden aangepakt - mede door goed toezicht -, lijkt de tolerantie voor de restproblemen af te nemen. De focus wordt veel scherper gericht op de nog resterende zaken (en er zullen altijd restrisico's of restproblemen zijn). Het managen van verwachtingen is belangrijk en vergt goede communicatie (ook al omdat de buitenwacht snel geneigd zou kunnen zijn te stellen dat dit managen en vorm van indekken is). Daar komt iets bij. Vertrouwen komt zoals we weten te voet en gaat te paard. Jarenlang opgebouwde reputaties kunnen plotsklaps teniet worden gedaan. (In Holland, kinderopvang met kindermisbruik, corporatiebestuurders met te hoge beloning, corporaties met bijzondere projecten zoals een congresschip of een tophuisvesting voor studenten. Dergelijke zaken – mismanagement en tekortschietend toezicht – kunnen heel wat ongeluk veroorzaken.)

6. Balanceren tussen regelruimte

Ruimte voor toezichthouders is afhankelijk van a. de regeldruk en b. de eigen opstelling. Regels kunnen gedetailleerd voorschrijven wat gedaan moet worden. In dat geval wordt de rol van de toezichthouder beperkt. Is er echter meer ruimte, bijv. door open normen, dan neemt de ruimte voor de toezichthouder toe. Naast de beleidsruimte gaat het echter evenzeer om de eigen opstelling, de eigen keuzes en de eigen verantwoordelijkheid van de toezichthouder. De maatschappelijke druk zal toenemen om op die eigen opstelling van de toezichthouder te wijzen. Daarbij is het altijd goed in de gaten te houden dat grenzen ook overschreden kunnen worden. Denk aan buitenissige activiteiten van woningcorporaties die ver van de kernactiviteiten verwijderd liggen. Toezichthouders dienen er voor te waken dat de grenzen niet te veel worden opgezocht en al helemaal niet worden overschreden. Maar de kansen die bijvoorbeeld (nieuwe) wetgeving kan bieden, mogen ook niet onbenut blijven.

7. Nooit te oud om te leren

Er worden steeds hogere eisen gesteld aan de professionaliteit van toezichthouders. De eisen nemen toe. Taak en plaats van de toezichthouders zijn verre van eenvoudig: het werk kost de nodige en soms veel tijd, men loopt zelf publicitaire en andere risico's, de vergoedingen zijn doorgaans bescheiden, meer en meer dient aandacht te worden besteed aan scholing, de aansprakelijkheid van toezichthouders neemt toe. Er worden steeds hogere maatschappelijke en politieke eisen gesteld aan de kwaliteit van het toezichthouden. Hoe vaak gaat u eigenlijk naar seminars of specifieke masterclasses om u te laten bijspijkeren en op de hoogte te blijven van de actuele ontwikkelingen in uw sector? Ik denk dan bijvoorbeeld aan de toezichthouders in het onderwijs. Leren is en blijft leuk – je blijft er ook jong van -, het geeft voldoening en het zorgt voor extra bagage in de uitoefening van uw taak als toezichthouder.

8. Dilemma's en de achterkant van het gelijk

De dilemma's waarmee toezichthouders kampen zijn bekend:
transparantie versus vertrouwelijkheid,
advies versus toezicht,
diversiteit versus homogeniteit.

Deze dilemma's vormen doorgaans de kern van nogal wat problemen bij toezichthouders. De samenleving vraagt om openheid en transparantie en het kan voor goed functionerende toezichthouders ook voordelig zijn naar buiten te treden. Tegelijkertijd kunnen het doorbreken van vertrouwelijkheid en het doorbreken van eenheid van de organisatie grote gevolgen hebben voor het vertrouwen in die organisatie (of beter: het ontbreken daarvan). Advisering kan op gespannen komen te staan met de toezichthoudende taak. Rollen kunnen worden vermengd. Diversiteit kan bijdragen aan versterking van uiteenlopende oriëntaties binnen de raad van toezichthouders, maar het kan ook het werk en de geloofwaardigheid van deze gremia belasten. Maar een te hoge mate aan homogeniteit kan weer indruisen tegen de noodzakelijke kritische zin.

Velen van u kennen ongetwijfeld nog het bekende programma van Marcel van Dam over de achterkant van het gelijk: de geestelijke rekoefeningen die hij daarin opvoerde, kunnen tot reflectie aanzetten voor de uitoefening van uw functie. Een overpeinzing zou bijvoorbeeld betrekking kunnen hebben op winstuitkeringen in de zorg.

9. Basic principles voor good governance

De dilemma's kunnen worden overwonnen door een houding van de toezichthouder die gekenmerkt wordt door good governance, integriteit en transparantie. In die zin zijn intern en extern toezicht in feite complementair: uiteindelijk gaat het om het goed functioneren van organisaties. Bij dit alles is de samenwerkingsbalans tussen RvT en RvB cruciaal. Hetzelfde geldt voor het erkennen en onderhouden van wederzijdse verantwoordelijkheden. De balans kan in evenwicht worden gehouden door tijdige informatie over en weer, respect voor elkaars positie, regelmatige contacten – formeel en informeel -, rolvast gedrag en een duidelijke vergaderfrequentie.

10. Risico management systeem

Toezichthouders dienen zich inhoudelijk uit te spreken over kwesties. Er dient voor te worden gewaakt dat alles wordt 'verproceduriseerd' in de zin dat regulators voor alle situaties een set aan normen formuleren. Een dergelijk gesloten systeem zal in de praktijk ook niet werken. Als het alleen maar gaat om het nalopen van formele regels, ontstaat het gevaar van het zoeken van mazen in de wet.

Het is evenwel een feit dat er veel open normen zijn en dat impliceert dat toezichthouders ook inhoudelijk keuzes moeten maken. Men moet dan echter wel kunnen omgaan met risico's.

Basisvoorwaarden voor de management controlecyclus van organisaties zijn de aanwezigheid van een goed werkend en helder risico frame work, het monitoren van risico's en passende follow up acties. Het kan verschil uitmaken tussen geluk en ongeluk.

11. Functionele verantwoordelijkheid of toch liever substantiële verantwoordelijkheid?

Er bestaat een bekend onderscheid tussen functionele en substantiële verantwoordelijkheid. Bij functionele verantwoordelijkheid laat men zich leiden door de te verrichten of opgelegde taken en men probeert dat ook goed te doen. Men volgt bestaande regels op, bijvoorbeeld. Bij substantiële verantwoordelijkheid worden de eigen taken echter veel meer verbonden met de aard en zin van die taken. De laatste variant sluit veel beter aan bij het huidige maatschappelijke klimaat en bij het verwachtingspatroon dat de samenleving heeft van toezichthouders. Juist om recht te kunnen doen aan substantiële verantwoordelijkheid zullen vrijheidsgraden voor de toezichthouder moeten worden veilig gesteld. Van toezichthouders wordt bovendien verwacht dat ze meer dan voorheen pro-actief betrokken zijn. En bovendien niet alleen met het bestuur van de organisatie spreken maar ook contacten onderhouden met personeel en overige stakeholders van de organisatie.

12. Wake up functie van het toezichthouden

Toezichthouden dient in samenhang te worden gezien met:

- Maatschappelijke verantwoordelijkheid,
- De morele factor,
- Governance.

In deze trits is een adequaat duurzaamheidsbeleid een must voor de mensen in als de klanten van organisaties. Maar ook innovatie van producten en diensten of inspelen op diversiteit, social media en het nieuwe werken zijn zaken die horen bij wat ik de wake up functie van het toezichthouden noem. Simpel gezegd: elkaar aanspreken en bij de les houden vanuit de maatschappelijke ontwikkelingen die aan de orde zijn. Toezichthouden is zo gezien een combinatie van inhoudelijk waarde toevoegen naast de bewakende en controlerende taak.

13. Verschuivende maatschappelijke verantwoordelijkheden

Tenslotte: toezicht kan niet los worden gezien van nieuwe visies op maatschappelijke ordening c.q. de organisatie van de maatschappij. Einde van het concept van de traditionele natie-staat, de noodzaak van nieuwe publiek-private allianties, maatschappelijk verantwoord ondernemen, een vitale civil society. Een deel van het publieke domein dat traditioneel in handen lag van overheden gaat tot de verantwoordelijkheden behoren van ondernemingen en maatschappelijke organisaties en verbanden. Juist tegen de achtergrond van deze nieuwe visies op ordening kan de betekenis van toezichthouders niet genoeg worden benadrukt.

Tenslotte. Hopelijk zetten deze overpeinzingen u aan tot het nadenken over de invulling van uw taken. Dit

kan uw geluksfactor beïnvloeden. Maurits Bruel en Clemens Colsen wezen al in 1998 in hun inspirerende boek *De Geluksfabriek* op het belang van boeien en binden van mensen. Zij attendeerden op de bovenstroom waarin gesproken wordt over aandeelhouderswaarde, resultaten, prestatiesturing, structuren en systemen. In de onderstroom voeren waarden en normen, identiteit, ethiek, authenticiteit en zingeving de boventoon. Het gaat zoals altijd om de goede balans tussen deze beide stromen. En die balans kan als geen ander worden bewaakt dan door toezichthouders.

Als toezichthouders al doende handelend zo hun geluk weten te vinden, ben ik ervan overtuigd dat bestuurders, medewerkers en klanten van bedrijven en organisaties geboeid en gebonden zullen zijn.

Visie op wat van belang is voor het toezicht van de toekomst (Dr. Jan Terlouw)

Hij opent met de kanttekening dat hij net zoals velen in de zaal zo af en toe toezicht heeft gehouden. Waarbij hij zegt dat dit soms zonder echt te weten wat hij dan aan het doen was. Indertijd viel er ook weinig te leren en te lezen over hoe dat dan geweest zou moeten zijn.

Hoe anders is dit nu met de aandacht die de wetenschap geeft aan het toezicht. Dat bleek wel uit de inleiding van de heer Winter vandaag.

De vorige spreker sprak niet alleen over politieke aspecten van het toezicht. Hij sprak net zoals ik ga doen over de maatschappelijke aspecten ervan.

Als je spreekt over de maatschappelijke aspecten van toezicht dan gaat het ook over de maatschappelijke verantwoordelijkheid die toezichthouders hebben. Ze zijn niet alleen verantwoordelijk voor het toezicht op een bedrijf of organisatie. Ze hebben een algemene maatschappelijke verantwoordelijkheid die nog wat uitgaat boven wat andere feitelijk hebben. Van alle aspecten in onze samenleving, in onze open samenleving, is vertrouwen een van de aller belangrijkste. Onze samenleving kan niet functioneren zonder vertrouwen. Je moet vertrouwen hebben in de munt. Je moet vertrouwen hebben in het gerechtelijk systeem. Ondernemers moeten vertrouwen hebben in de conjunctuur en consumenten ook. Anders krijg je een depressie, een recessie, en dat moeten we niet hebben. Vertrouwen moeten we hebben in de keuringsdienst van waren, vertrouwen in de overheid, dat is buitengewoon belangrijk! Het functioneert gewoon niet als dat er niet is. De hele dag door hebben wij vertrouwen, we rijden door groen licht, met het vertrouwen dat in de zijstraat het licht op rood zal staan.

Het toezicht – het is vervelend om te zeggen, maar het is wel waar – heeft elementen van wantrouwen. En die wil een ieder dus zo klein mogelijk hebben en houden. Met andere woorden het toezicht wil dat de ondernemingen, waar zij toezicht op houdt, zo min mogelijk toezicht nodig heeft, omdat het vertrouwen in de samenleving nu eenmaal belangrijk is. Er is meer toezicht nodig naar mate er minder transparantie is in een onderneming.

Dus wil het toezicht dat de transparantie zo groot mogelijk is zodat het toezicht zo gering mogelijk kan blijven. Er is ook meer toezicht nodig naarmate de media zich meer richten op schandaaltjes en zich minder richten op organisatorisch en bestuurlijk falen. En dus wil het toezicht dat de media hun verantwoordelijkheid nemen en meer aandacht gaan schenken aan het meer structurele organisatorisch of bestuurlijk falen dan te focussen op de incidenten.

Teveel toezicht is een noodzakelijk kwaad, zo noemde Jan Peter Balkenende dat, en zo kun je het ook noemen, want dan wordt het element van wantrouwen te dominant en leidt dat tot minder verantwoordelijkheid nemen en tot wat Robert Kagan in zijn boek “Regulatory Justice: Implementing a Wage-Price Freeze” ‘instrumental response’ noemt. De uitvoerder concentreert zich vooral op de letterlijke tekst van de regel veel meer dan op de geest ervan.

Veel beter is volgens de heer Kagan een ‘principle based response’, het zich richten op de geest van de regel. Nog beter is “considered response” waarbij beiden, de letter en de geest van de regel als belangrijk worden gezien.

Terug naar de maatschappelijke invalshoek. Wat is die maatschappelijke invalshoek?

Om te beginnen zouden toezichthouders zich steeds moeten afvragen: hoe verandert de samenleving en hoe staan wij daar in en wat betekent dat voor onze rol als toezichthouder?

Samenleving is het geheel van met elkaar samen levende mensen, een voor de hand liggende definitie. En het verbindende principe van die samenlevende mensen is in onze open samenleving de wet.

Het mooiste product van de mens is de wet. Ik heb dat vaak gezegd. Op een symposium in Zweden ook, toen riep iemand vanuit de zaal: en jullie Van Gogh dan? Of Mozart? Is dat niet mooier dan de wet? Ja, mooier zijn hun uitingen. Zij hadden echter hun werk nooit kunnen doen zonder de wet. De wet vervangt de wet van de jungle en ordent de samenleving.

De wet beschermt de zwakkere. In de Joodse cultuur kent men simchat thora, de vreugde van de wet, een feestdag: het vieren van het feit, dat de wet er is.

In Nederland wordt iedereen geacht de wet te kennen en niemand doet dat. En er is natuurlijk meer dan de wet. Er is ook het geweten, wat dat dan ook precies mag zijn. Een individueel geweten en een collectief geweten. En daarover is in de grondwet niets geregeld, of in de wet. En toch leven wij allemaal voor een zeer groot gedeelte volgens de regels, die ons geweten stelt, zeg maar de richtlijnen van ons geweten. Ik denk dat er een wisselwerking is. De wet oefent invloed uit op het geweten en op de lange termijn het geweten weer op welke wetten er tot stand zijn gekomen.

Derhalve is het goed voor mensen in toezichthoudende functies, dat zij beseffen dat belangrijke elementen van onze gedragingen niet bij wet zijn geregeld.

We leven allemaal nog een beetje bij de Mozaïsche wet, die in wezen simpel is. Of je nu christelijk bent of niet, wij allen weten: gij zult niet doden, gij zult niet stelen enzovoorts.

Het zijn de simpele wetten die we kennen. De rest kennen we zo goed als niet.

En ook weten we dat er een stelsel is van normen en waarden, of liever gezegd: van waarden, waaraan wij normen ontleen in deze samenleving. Ze zijn plaats- en tijd- gebonden, ze veranderen hoewel dat langzaam aan gaat en vormen daardoor een redelijk stabiel stelsel, zodat we weten waar wij werkelijk bij leven. De wet verlangt van ons een bepaald gedrag in de samenleving maar de wet kan er weinig aan doen om ons dat gedrag bij te brengen. Dat komt uit iets anders voort.

We hebben een samenleving die grotendeels is gebaseerd op de verlichtingsidealen van de Franse revolutie. En volgens die Franse revolutie is burgerschapsvorming nodig. Het ging dan om het aankweken van burgerdeugden. Maar zoals Kouwenberg onlangs in een artikel schreef: “het aankweken van die burgerdeugden versmalde zich al snel tot een simpel patriottisme”. Het neoliberale denken, waaronder we in Europa en zeker ook in Nederland sinds de jaren 30 leven, cultiveert niet het democratisch burgerschap maar veel meer het calculerend burgerschap. En hoe meer dat doordringt in het maatschappelijke organisatie, des te meer toezicht is nodig. Een calculerend burgerschap heeft veel meer toezicht nodig dan een democratisch burgerschap. Sinds 2006 moet het onderwijs de nodige aandacht schenken aan actief burgerschap samen met sociale integratie. Binnen onderwijskringen valt te horen dat het nog heel erg matig daarmee gaat.

Het collectieve geweten en het individuele geweten bepalen voor een groot deel wat en hoe de samenleving is.

In die samenleving functioneren toezichthouders zoals alle aanwezige toezichthouders.

En dat betekent nogal wat: dat toezichthouder zijn. De heer Terlouw heeft dat zelf ook zo ervaren toen hij zelf zo nu en dan als toezichthouder in functie was. De toezichthouder moet zicht hebben op wat er wordt gedaan, moet een oordeel hebben over wat er wordt gedaan, moet het gezag en het inzicht hebben om over de koers en strategie aanwijzingen te kunnen geven. Dat zijn geen geringe opgaven. Dat zijn geen geringe opgaven. Dat vergt naast bevoegdheden van de toezichthouders meer nog het morele gezag. Een moreel gezag in het desbetreffende bedrijf of maatschappelijke organisatie, maar ook een moreel gezag in de samenleving in zijn totaliteit. Als de heer Terlouw naar de aanwezigen kijkt dan ziet hij veel invloed over hoe zaken in de samenleving gaan. En dat moeten zij met hun collega toezichthouders waar maken met moreel gezag.

Hij is heel wat jaren voorzitter geweest van de codecommissie van Aedes in de wereld van de woningcorporaties. De codecommissie had te taak te oordelen over klachten en met name over gedrag van bestuurders van corporaties. Is de organisatie transparant? Handelt de bestuurder transparant? Zijn ze in dialoog met de omgeving? Streven ze naar optimaal maatschappelijk presteren? Over dergelijke zaken moest de commissie beoordelen of een klacht terecht was of niet.

In die tijd viel hem op dat vroeger – toen hij jong was, wat al heel lang geleden is – je zinnen zag staan als: “gedragen zij zich zoals een getrouwe verantwoordelijke met moreel gezag beklede burger betaamd?” Weet men dit nog? Dat soort zinnen komt hij niet meer tegen, die horen we niet meer. En weet u wat ook niet meer gehoord wordt? Waar zijn hele jeugd van doortrokken was? Het zinnetje: “dat is mijn eer te na.” Hoort u dat nog wel eens? Het werd vreselijk gevonden als je van oneervol gedrag werd beticht. Een gouden handdruk na slecht presteren is mijn eer te na. Dat doen we niet. Als je inkomen belangrijker vindt dan morele waarden, als je goede naam wordt aangetast door extreem materialistisch gedrag, dat is mijn eer te na, waar is het gebleven. Een dergelijke houding is zo belangrijk in functies van

toezichthouders en bestuurders. De samenleving is zo veranderd wat dat betreft. Hij sprak laatst een ondernemer, die zei: "ik heb nu tien contracten nodig, wat ik vroeger met een handdruk af deed". Als je in Amerika een brug wilt bouwen, en langzamerhand krijgen wij dat hier ook, heb je meer juristen nodig dan ingenieurs. Zo is die samenleving aan het veranderen. En daar moet je je van bewust zijn als je een zo'n belangrijke functie hebt als toezichthouder. Het is wel erg vreemd dat wij heel materialistisch zijn geworden terwijl het op materieel gebied heel goed gaat met de Nederlandse samenleving. Vragen we daarentegen of we ons veiliger voelen, of weerbaarder, of dat wij ons leven als zinvoller ervaren, dan worden dit soort vragen naar zijn mening maar voor een heel klein gedeelte door de overheid, de wetgever, beïnvloed en eigenlijk veel meer door mensen zoals toezichthouders en bestuurders. Want toezichthouders laten al dan niet door houding, door gedrag of door voorbeeld maatschappelijk leiderschap zien. Maatschappelijk leiderschap is iets waarnaar we met zijn allen snakken. En dat heeft hij ook zo ervaren als hij af en toe een toezichthoudende functie had. Iemand matigt zich nogal wat aan, als hij meent toezicht te kunnen houden. Tegen wetenschappers heb ik vaak gezegd, waar kennis groeit, groeit verantwoordelijkheid, dus jouw kennis is gemeenschapseigendom. Zo zegt hij tegen toezichthouders: *waar bevoegdheden toenemen, neemt de zaak van goed burgerschap en van moreel gezag toe*. U moet zicht houden op de samenleving. Dat zit in uw functie. En hoe zien wij dan die samenleving?

Er is de laatste 20 jaar ontzaglijk veel veranderd. De heer Balkenende noemde de globalisering en alle aspecten daarvan. De heer Terlouw ziet nog andere veranderingen en plaatst daar een paar opmerkingen over. De signalen, die de mensen vroeger volgden, die waren niet alleen onderscheidbaar en herkenbaar. Ze verschilden ook van elkaar, ze hadden ieder hun eigen kleur. Zowel de politieke als de religieuze signalen. Je was communist, socialist of liberaal, en je was katholiek, protestant of moslim.

Duidelijke richtingen. Monochromatisch licht, zo mag hij dat als natuurkundige wel noemen. Je kon indertijd een lichtstraal volgen van één kleur, van één frequentie. Wat nu aan de hand lijkt te zijn is dat het licht verstrooit lijkt als door een gebroken ruit. Zoals zo vaak is dat het gevolg van op zichzelf prachtige en bruikbare prestaties van wetenschap en techniek, in dit geval van de telematica. De ontwikkeling van de computer en de communicatietechnieken brengt dit met zich mee, maar veroorzaakt ook een ziekte, zo vind hij. Er is een stortvloed aan informatie en uit alle richtingen komen de communicatiemogelijkheden zodat iedere ordening lijkt te ontbreken. Voor de kennis, die wordt overgedragen, en voor de zingeving is daardoor moeilijk richting te vinden. Uit de noembare kleuren moet je keuzes blijven maken. In een dergelijke samenleving wordt de hele dag gecommuniceerd, via Twitter, Facebook en SMS, waardoor iets wordt tot niets, het ooit gerichte licht is zodanig verstrooid dat het alle kanten uitgaat.

De mensen worden beïnvloed. Niet door motieven, ontleend aan religieuze richtingen. Niet door motieven ontleend aan de verlichting en niet aan morele begrippen. Maar door een stortvloed aan goedkoop plat amusement, aan talloze commerciële televisiezenders, spuiten en slikken, toe maar, het lijkt wel dat alles moet kunnen, richtingloos leven, verstrooid licht.

Weinigen zijn blij met de chaotische moraliteit en de richtingloosheid die wij ondervinden.

Maar wat kunnen mensen, die leiding geven in posities zoals toezichthouders, doen in zo'n samenleving? Vooral liberalen of humanisten hebben het moeilijk met de keerzijde van de idealen.

Religieuzen kunnen zeggen: terug naar je geloofsregels. Dogmatische socialisten kunnen zeggen: staat neem je verantwoordelijkheid. Maar wat moeten de liberalen, zoals hij zelf is? Vrijheid, vooral vrijheid van meningsuiting, emancipatie van de burger, geen betutteling door kerk of staat, je niet laten indoctrineren, je niet laten manipuleren, maar je in vrijheid en gelijkheid laten ontplooiën. Dat zijn idealen, maar wat moet je daarmee doen als de vrijheid wordt tot vrijblijvendheid, tot platvloersheid, tot hedonisme en genot het hoogste goed wordt? Als vrijheid van meningsuiting zich vertaalt tot het aanzetten tot haat, als de verworvenheden van individualisme zich manifesteren als eenzaamheid en leegte in een technocratische samenleving.

Een belangrijke oorzaak van de onvrede blijkt de sterk toegenomen welvaart te zijn, de fixatie op geld is enorm geworden. Ook van bestuurders. Wat doen toezichthouders daar aan?

In de jaren zeventig gingen de mensen op het Malieveld demonstreren tegen of voor de Bloemenhovekliniek, tegen de kernenergie, of tegen de apartheid in Zuid Afrika, tegen de kernbom. Veel

van de aanwezigen zullen het nog weten. Het was in de tijd dat de heer Terlouw veel in Den Haag zat. Nu gaan de grote publieke uitingen bijna altijd over geld.

Geld en solidariteit zijn vreemden voor elkaar. Ze verdragen elkaar niet.

Als voorbeeld noemt hij de kinderopvang. Nu gaat het over de vraag wie het zal betalende overheid, de werkgevers of de ouders zelf. In de jaren zeventig ging het over het doel en de waarde ervan, wat willen we ermee bereiken.

Men zou toch denken dat naar mate de welvaart toeneemt, het belang van geld afneemt. Het tegenovergestelde lijkt het geval te zijn. Bekommernissen om geld is in zekere zin amorf. Het is een richtingloze bezigheid.

Vraag is of er een uitweg is voor aanhangers van de verlichting, voor wie vrijheid in denken, emancipatie van burgers en scheiding van kerk en staat belangrijke verworvenheden zijn maar die deze waarden in zekere zin zien ontaarden in stuurloosheid? Is er een uitweg voor sociaal bewogen mensen die economische ongelijkheid willen rechte trekken maar moeten constateren dat geld boven een zeker niveau eerder ongelukkig dan gelukkig maakt, door vereenzaming en fixatie op de welvaart? Is er een uitweg voor de intellectueel die spreiding van kennis een groot goed vindt maar die vast stelt dat door die spreiding de invloed van commercie op de wetenschap steeds groter wordt en de intellectuele vreugde van het doorgronden weg ebt? Is er een uitweg voor juristen die een rechtvaardige samenleving nastreven door het versterken van de burger tegenover de overheid en tegenover het sterkere bedrijfsleven? En die vrezen dat de samenleving gejuridiseerd wordt en dat claimedrag wanstaltige vormen aanneemt?

We zijn allemaal slachtoffer van ons eigen succes. Dat is wat hij zich langzamerhand steeds vaker afvraagt. Men kan in rapporten van het sociaal cultureel planbureau lezen dat het helemaal niet slecht gaat met ons. Dat zei de heer Balkenende ook al. De welvarendheid, de economische crisis valt mee, we geven aan goede doelen, we doen aan vrijwilligerswerk, dat doen we allemaal. Maar politiek en maatschappelijk treedt er vervlakking op en daar voelen wij ons ongemakkelijk bij. Moeten we het begrip vrijheid, waar we zoveel van hebben, de inhoud geven die Montesquieu eraan gaf, zeggende: "vrijheid is kunnen doen wat je moet doen. Kunnen doen wat je morele besef je ingeeft, wat je moet doen". U moet toezicht houden in de toekomst. Op wie, over welke punten het moet gaan en aan welke eisen het moet voldoen kun je zo goed mogelijk regelen. De politiek moet het een plaats geven. Hoe verhoudt het zich tot wet- en regelgeving, aan wie wordt verantwoording afgelegd, hoe wordt die afgelegd. Er is vanochtend al veel over gezegd en er zal vanmiddag nog veel over gezegd worden.

Transparantie of openbaarheid is verreweg het belangrijkste. Een open samenleving.

Hebt u de discussies gevolgd van minister Donner over de wet openbaar bestuur?

Om nog eens een andere krant te noemen: NRC handelsblad. Daar stond twee dagen geleden een heel leuk artikel in van Guido Enthoven onder de titel: "Het is *wel* van belang hoe de worst wordt gemaakt". Een leuk en goed artikel.

De waarheid gedijdt in het licht. Kromme constructies, incompetent bestuurders, zelfverrijking, conservatisme, achterblijvende hervormingen: ze worden zichtbaar in een transparante organisatie en maken toezicht minder nodig. Minder toezicht, minder die georganiseerde vorm van wantrouwen.

Transparantie versterkt het vertrouwen in de samenleving.

Er is zoiets als, en daar wil hij mee afsluiten, een collectief geweten in de samenleving.

Soms is een hele bevolking verontwaardigd of ontroerd. De media spelen daar een versterkende rol in. Dat weten we ook.

Het geweten kan afstompen, zelfs het collectieve geweten kan dat, en instanties hebben daar een grote verantwoordelijkheid in. Daarbij is zeker ook toezicht nodig. En die toezichthouders hebben ook die verantwoordelijkheid.

Het zou goed zijn als de media daar ook eens een congres over zouden houden. Dat zij eens zouden kijken naar hun eigen maatschappelijke verantwoordelijkheid. Ze doen vaak totaal verkeerde dingen, zoals het opblazen van zaken.

Hij herhaalt dat ondanks dit alles het niet niks is om te menen dat je toezicht kunt houden op gedrag van anderen. Daarmee neem je een verantwoordelijkheid op je die verder reikt dan een verantwoordelijkheid voor die ene specifieke corporatie, zorginstelling of onderwijsvoorziening.

Het collectieve geweten heeft steunberen nodig en maatschappelijk leiderschap. En hoe irritant het ook moge klinken toezichhouders horen bij een zekere maatschappelijke elite. Noblesse oblige. Die verantwoordelijkheid brengt verplichtingen met zich mee. En daarover zouden de aanwezigen het vandaag ook moeten hebben.

Een van de vrouwelijke toezichhouders stelt een vraag over het zelfreinigend vermogen van de elite of juist het ontbreken daarvan. Zij constateert dat incompetenten bestuurders of mensen met een goed netwerk steeds weer nieuwe functies weten te vinden en een spoor van vernielingen achter zich en de elite laat dat gebeuren vanuit solidariteit en toont dan geen zelfreinigend vermogen.

Met elite bedoelt de heer Terlouw te zeggen dat hoewel alle mensen gelijkwaardig zijn er verschillen zijn in verantwoordelijkheid. Ieder mens heeft een burgerschapsverantwoordelijkheid, sommigen hebben dat meer dan anderen. Toezichhouders zeker en politici ook. Zij hebben de maatschappelijke-politieke leiderschap en dus verantwoordelijkheid. Hij is zelf enkele keren gekozen in een politieke functie waardoor hij deze verantwoordelijkheid kreeg. Hij werd daardoor met gezag bekleed en vond dat hij die verantwoordelijkheid waar te maken had. Daar hoort voor hem waardigheid bij. Zo is hij zelf nooit in spelletjes op TV opgetreden omdat hij vond en vindt dat dit niet past bij die verantwoordelijkheid. Het past niet bij de waardigheid van het leiderschap. Voor hem was het gevoel tot de elite te behoren een opdracht, het aanvaarden van die verantwoordelijkheid. Toezichhouders hebben dit eveneens. Zelfreinigend dat is vooral er transparant over zijn. Zeker als er gemeenschapsgeld of gemeenschapsregels aan de orde zijn moet het zichtbaar gemaakt worden. Dan kan iemand er niet mee weg komen als hij zichtbaar voor iedereen de verkeerde dingen doet.

Een toezichhouder wijst op de schijnbare tegenstelling tussen enerzijds meer transparantie – het ononderbroken licht – om het zelfreinigend vermogen te bevorderen en anderzijds de kritiek op de nieuwe media en de geluiden die daarmee naar buiten komen. Heeft juist niet het gebrek aan transparantie – het onderbroken licht – bevordert dat wat binnen de zuilen in het verleden gebeurde onder het mom van de mantel der liefde kon worden toegedekt? Hebben we juist niet de traditionele en moderne media nodig om dit te voorkomen? Volgens de heer Terlouw zijn de media inderdaad nodig. Maar ook zij moeten hun werk goed en verantwoord doen. Niet van een mug een olifant maken en de olifant niet zien. Ze zijn erg druk met een schandaaltje op te blazen en het vervolgens op de voorpagina te houden in plaats van het echte nieuws te brengen, dat ergens verscholen gevonden moet worden. Media zijn erg slaaf geworden van het geld. Ze moeten kijkcijfers halen, advertenties werven en populair zijn. Een van de aanwezigen stelt dat media niet alleen aan 'naming', het blameren, maar ook aan 'faming', het bewonderen, zouden moeten doen. De heer Terlouw haalt het voorbeeld van de problemen van de 'InHolland' hogeschool aan. Dat dit het topje van een ijsberg is en dat behalve deze hogeschool veel van zijn collega's identieke problemen hebben (en er dus structurele problemen onder verscholen zitten) lees je ergens in een verscholen hoekje. Hoe het effect heeft op de studenten lees je op de voorpagina uitgebreid met interviews en foto's. Los daarvan is ook in dit voorbeeld de juiste vraag die de media aan de toezichhouders zouden moeten stellen of die de toezichhouders zichzelf moeten stellen: hoe komt het dat deze problemen niet werden besproken? En dat sluit aan bij wat de heer Winter zei: toezichhouders moeten het onbespreekbare bespreekbaar maken.

Reactie van de voorzitters van de toezichhouderverenigingen

De vier voorzitters van de toezichhouderverenigingen reageren in korte tijd op de drie sprekers. Mevrouw Ria Oosterop voorzitter van de VTOI, memoreert het belang van de groep en het daaraan verbonden zelfreflectie en zelfreinigend vermogen zoals dat door de heer Winter naar voren is gebracht. De relatie van intern en extern toezicht en de onderlinge dependentie daarvan is een van de boodschappen die van de heer Balkenende bij haar in gedachte blijft. Over dit onderwerp is de VTOI in gesprek met de minister van onderwijs.

Mevrouw Anke van Kampen, voorzitter van de NVTK, vond het meest interessant het idee van de noodzaak over te gaan van codes en regels naar hoe je in de werkelijkheid functioneert. Ook binnen de NVTK leeft deze overgang. Daarbij kijken ze ook naar hoe om te gaan met intuïtie. Buikgevoelens, die wel gevoeld worden maar niet uitgesproken. Soms blijkt dan achteraf hoe jammer dat is. Ook het onderwerp dat de heer Terlouw aansneed, het morele gezag, was verfrissend. Goed dat de toezichhouders gewezen worden om hun gedrag in beeld te krijgen en te bespreken. Doen ze wat hoort of van hen verwacht mag worden, en hebben ze daarbij de juiste standaarden en opvattingen. Daarover moet je elkaar bevragen. Een ochtend met heel inspirerende ideeën.

Mevrouw Marian Jager-Wöltgens, voorzitter van de NVTZ. De overgang van 1.0 naar 2.0 sprak haar erg aan. Ze plaatst daarbij de kanttekening dat 1.0 wel nodig is geweest om tot 2.0 te kunnen komen. Het heeft nut gehad om over de codes te praten en dit binnen de raad van toezicht en de vereniging met elkaar te delen. Nog meer sprak haar het verhaal van de heer Terlouw aan. Want in de zorg zijn houdings- en gedragsaspecten van groot belang. Tegelijkertijd het juist deze aspecten zijn, die voor een vereniging moeilijker zijn te beïnvloeden dan onderlinge afspraken in de vorm van referentiestatuten en reglementen. Toch zal dat geprobeerd gaan worden. Het appel aan moreel leiderschap en het belang daarvan en van morele waarden is zodanig groot dat deze uitdaging aangegaan moet worden. Dit is een zaak die voor alle toezichhouderverenigingen speelt. Een zaak die tevens de maatschappelijke waardering van de interne toezichhouders zal bepalen. Zelf is ze minder pessimistisch over de kracht van de samenleving. Er zijn veel voorbeelden van goed burgerschap. Er is veel veerkracht in de samenleving. Het appel aan onze verenigingen zal opgepakt en vormgegeven moeten worden. Daar komt nog bij dat in de zorg de druk op beslissingen toe gaat nemen als gevolg van schaarste. Dat gaat betekenen dat de toezichhouders in laatste resort uitspraken moeten doen over wat kan nog wel en wat kan niet meer. De vraag naar zorg is oneindig en het aanbod zal slinken. Daardoor kom je op morele dilemma's uit welke binnen de NVTZ zeker aan de orde zal komen.

De dagvoorzitter vraagt de voorzitters of de toezichhouderverenigingen sterk genoeg zijn om leden tot de orde te roepen als ze gedrag vertonen dat strijdig is met moreel leiderschap? Mevrouw Jager antwoordt dat van de leden gevraagd wordt moreel leiderschap te tonen. Dat vergt elkaar binnen de raad aanspreken. Dan mag van de vereniging gevraagd en verwacht worden dat zij leden daarop gaat aanspreken. De vorm waarin dat is ter discussie. Dat het zal moeten gaan gebeuren lijkt haar evident.

De heer Heino van Essen, voorzitter van de VTW, is het eens met de door de drie andere voorzitters benoemde aspecten. De overgang van 1.0 naar 2.0 houdt hem bezig. Dat heeft met transparantie te maken maar volgens hem ook met de zichtbaarheid en de herkenbaarheid van het toezicht. En met de zichtbare meerwaarde. 'Faming' is een belangrijk hulpmiddel daarbij. Intensievere contacten met de stakeholders en meer zichtbaar zijn in de toezichhoudend functioneren intern en in de samenleving zijn daarvoor ook inzetbaar. In de samenleving is nog altijd onvoldoende duidelijk wat de samenleving van de toezichhouders mag verwachten.

De dagvoorzitter merkt op dat in elke sector het primaire proces centraal in de aandacht van de toezichhouders moet staan, bij de corporatie de huurder, bij de zorginstelling de patiënt, bij de kinderopvang het kind en bij het onderwijs de leerling. Blijf daaraan denken terwijl u hard werkt aan toezicht 1.0 of de overgang naar 2.0. Hij sluit de ochtend af.

In de middag werden twee rondes van vijf workshops aangeboden.

Workshop 1. Mensen in de organisatie

Als inleider trad de heer Theo Schraven van Governance University op. Moderator was de heer mr. Marius Buiting, arts, directeur NVTZ en verslaglegger mevrouw drs. Jolanda de Heer stafmedewerkster NVTZ.

Vragen voor deze workshop waren: heeft de raad van toezicht zicht op de medewerkers? Heeft hij na overleg met het bestuur interne contacten? Is er bijvoorbeeld zicht op de veranderde motivatie van medewerkers? Heeft de raad alleen relaties met de top? Is toezicht alleen kritisch verwijtend volgend of ook stimulerend en motiverend naar medewerkers toe en sluit de RvT aan op hun motivatie?

Dilemma: afstand bij betrokkenheid.

Stelling: het is wenselijk dat de raad van toezicht meer interne contacten onderhoudt.

Onder de titel van inrichting naar inspiratie leidde de heer Schraven de workshop in. Zijn uitgangspunt was dat het niet de vraag is of de raad van toezicht contacten heeft, hij heeft het gewoon te doen. Het gaat echter wel om de kwaliteit ervan. In alle maatschappelijke sectoren is er sprake van dienstverlening aan mensen door mensen. Dat betekent dat de raad zicht moet hebben op de klanten en op de medewerkers.

Gaat het dan om de plichtmatige werkbezoeken? Nee, bovendien wordt te vaak tijdens het werkbezoek over andere zaken gesproken.

Het lijkt er soms wel op dat er in Nederland een schisma ontstaat tussen verschillende opleidingsniveaus. Als "elite", zoals de heer Terlouw het noemde, moet je juist verbinding leggen met de medewerkers, ook met de laag opgeleiden.

Hoe wordt er in de raad van toezicht gesproken over HRM, over de medewerkers? En hoe verbindt de raad zich aan hen? Welke plek neemt dit in op de agenda van de raad?

Een bijzonder vraagstuk dat daarbij kan spelen is hoe de raad zich verbindt met de ZZP'ers.

Hoe dan ook zal de raad moeten meebewegen met wat er in de maatschappij gebeurt.

Opmerkingen uit de gesprekken aan de gesprekstafels

Hoe krijg je zicht op de werkelijkheid in de organisatie?

Dat kan met traditionele methoden zoals overleg OR en overleg CR. En ook door andere vormen zoals: bedrijfsbezoeken, gemeenschappelijke bijeenkomsten, kaderdagen of thema-avonden, een gesprek van de raad met het MT in zijn geheel of met andere geledingen in de organisatie. Dit zijn goede vormen om te zien wat er speelt in de organisatie. Het is functioneel goed om meer feeling te krijgen met de werkvloer, ook door ontmoetingen bij borrel of werkbezoek of door een dag of dagdeel mee te lopen. Met name dit laatste is zeer inzicht gevend.

Bij alle interne ontmoetingen speelt de rolvastheid van de raad of van zijn vertegenwoordigers een cruciale rol, de raad moet nooit op de stoel van de bestuurder gaan zitten. Het maakt daarbij wel uit of de raad spreekt met medewerkers in het kader van de beoordeling van de bestuurder of in het kader van zijn toezicht (twee lijnen: de werkgeverslijn en de lijn van het toezicht op de bestuurder). Ook maakt het uit of de raad zijn ontmoetingen inhoud geeft door van tevoren af spreken wat het onderwerp is, waarnaar gevraagd of gekeken wordt. Bijvoorbeeld een casusbespreking.

Daarbij gaat het niet om de vraag of het nu wel of niet mag. Het moet want het is nodig voor het toezicht. Van belang is daarbij dat helder is wat de intentie is van de raad en dat de leden de competentie hebben hier rolvast mee om te kunnen gaan. Als dit niet het geval is kan men de zorg of het bezwaar van de bestuurder wel begrijpen. De raad moet op professionele wijze informatie kunnen duiden. Als de raad iets waarneemt op de werkvloer, dat anders is als de informatie erover deed verwachten, dan kan de raad dit eerst als raad met elkaar bespreken.

Hoe dan ook is de aanbeveling: zorg dat je op de werkvloer bent. Anders kom je voor verrassingen te staan. Ook zonder concrete aanleiding kan de raad gewoon het gesprek aangaan. Wees eens een uur eerder op een afspraak. Snuif de cultuur. Heb als toezichthouder de behoefte om niet in een ivoren toren

te komen.

Soms geeft een directeur zelf aan dat de raad maar eens met de medewerkers moet gaan praten. Die gesprekken met medewerkers waren heel zinvol. Maar lang niet elke bestuurder wil dit. Hoe vlieg je dit dan aan? Het wordt nog moeilijker als de raad los van de bestuurder medewerkers wil ontmoeten of spreken. Het advies uit de groep is: ze dan toch te consulteren.

Ook kan de raad ervoor kiezen om de betrokkenheid van de raad een plaats geven binnen zijn governance model. Een voorbeeld daarvan is te zien bij het Maxima medisch centrum.

Als de raad nadenkt over het belang van het menselijk kapitaal dan is zicht daarop absoluut noodzaak. Bovendien komen dan vragen aan de orde als hoe krijgen we de juiste mensen in de toekomst, hoe delen ze de waarden van de organisatie?

Welke plek neemt HRM en zicht op de medewerkers in op de agenda van de raad?

Het blijkt dat bij de meeste raden HRM af en toe op de agenda komt, zoals door de veranderende arbeidsmarkt. Bij sommige raden is het thema personeel altijd aan de orde in het kader van bijvoorbeeld het systematisch personeelsbeleid, ziekteverzuimbesteding, stage beleid of de strategische agenda (toekomstig tekort aan medewerkers). Bij weer anderen wordt het gedoseerd.

Een dilemma voor de toezichthouders in het onderwijs is dat de CAO in de weg zit en de bestuurder hindert om te kunnen anticiperen en variëren. Men wil wel veranderen maar de afspraken zijn te rigide.

De vraag is dan wat toezichthouders kunnen doen om zaken die vastzitten vlot te trekken.

Hoe dan ook is het nodig om de bestuurder te ondersteunen als hij met voldoende lef ongebruikelijke alternatieven voorstelt. Zo zouden de raden de brancheorganisaties via de toezichthouderverenigingen kunnen stimuleren om in Den Haag te pleiten om los te komen van al te rigide CAO regels, arrangementen uit de jaren zestig vorige eeuw, die goed personeelsbeleid in de weg staan.

Stellingen voor het statement

Een raad kan niet zonder het onderwerp HRM als agendapunt.

Het is voor de raad van belang helder te hebben wat zijn communicatieve arrangementen zijn.

De raad stimuleert het intern bespreken van maatschappelijke thema's en neemt daaraan deel.

De raad kan zonder contacten in de organisatie zijn toezicht niet effectief realiseren.

Interne contacten vragen van de raad

- een deugdelijke voorbereiding, een gestructureerde aanpak en een functionele terugkoppeling naar de raad
- het kunnen omgaan met informatie: het selecteren, het interpreteren of duiden, het effectueren van de opbrengst van de informatie
- rekening houden met de formele dimensie zoals regels en afspraken en met informele dimensie zoals signalen opvangen uit de organisatie, observaties, het uitdiepen van thema's, werkbezoeken en aanwezigheid bij feestelijkheden
- formele ontmoetingen (OR, CR of huurdersvereniging, MT, medische staf) en informelere ontmoetingen
- inzetten van instrumenten zoals bijvoorbeeld 360 graden feedback
- een vertrouwensrelatie die de basis is voor de contacten.

Er is een groeiend spanningsveld tussen de huidige knellende wetgeving en CAO's en het gewenste nieuwe werken en functioneren. De oplossingsrichting hiervoor is het samen met de bestuurders bedenken van creatieve oplossingen. De raad wordt samen met de bestuurder de agendasetter van de toekomst.

De kunst is ervoor te zorgen dat medewerkers zich verbinden met de organisatie. Dat kan alleen als de bestuurders en de toezichthouder zich verbinden met de medewerkers. Het nieuwe werken, de veranderende verhoudingen binnen organisaties en het proces van verticalisering en hiërarchie naar horizontalisering en decentralisering vragen hierom.

Workshop 2. Transparantie en verantwoording

Als inleiders traden prof. dr. Cor van Montfort, sectormanager Publiek/private sector Algemene Rekenkamer en bijzonder hoogleraar Goed bestuur bij publiek-private arrangementen aan de Universiteit Tilburg, en mevrouw Franske Keuter, senior inspecteur van de Inspectie Gezondheidszorg, op. Moderator was mevrouw drs. Maria Jongsma, directeur van de NVTK en verslaglegger mevrouw Irene Permentier, medewerker van de NVTK.

Vragen voor deze workshop waren: Hoe gaat de raad van toezicht hiermee om? Zijn gegevens in zijn deel van het jaarverslag de enige weg? Zijn er andere bronnen beschikbaar? En op welke wijze gaat de raad met transparantie en verantwoording om? Pas toe of leg uit? Mag het wat strakker? Gaat de raad regelmatig de organisatie in, is de raad van de concrete wereld op de hoogte?

Dilemma: bij een teveel aan transparantie is niets meer zichtbaar.

Stelling: Transparantie heeft pas echte zin bij keuzes inzake pas toe of leg uit.

De eerste inleider, prof. dr. Cor van Montfort, is betrokken geweest bij het opstellen van de governance code voor de kinderopvang, de code voor de woningcorporaties en de evaluatiecommissie van de governance code HBO. In dit tijdsgewricht waarin, volgens de inleiding van de heer Jan Terlouw, het neoliberalisme in sommige bedrijven tot een graaicultuur bij bestuurders leidde, is transparantie noodzakelijk. In het toezicht is de afgelopen jaren te veel misgegaan en zijn er kansen blijven liggen. Door deze ontwikkelingen is transparantie essentieel geworden. Het vertrouwen in toezicht op het bestuur dient herwonnen te worden. Hierbij kunnen raden van toezicht een slag maken door hun verslaggeving te verbeteren. Uit onderzoek door de rekenkamer uit 2009 volgt dat in de verslaggeving vaak weinig informatie wordt gegeven over bijvoorbeeld de beoordeling van bestuurders (Zie hiervoor: "Verslagen van raden van toezicht vergeleken" via

http://www.rekenkamer.nl/Actueel/Onderzoeksrapporten/Bronnen/2009/02/Verslagen_van_raden_van_toezicht_vergeleken/Rapport_Verslagen_van_raden_van_toezicht_vergeleken

Hij doet drie belangrijke suggesties:

1. Raad van toezicht laat zien wat je doet. Wees als Raad van Toezicht transparant.
2. Wees niet bang voor transparantie. De vrees dat te veel transparantie het vertrouwen schaadt, kan afgewend worden door neutraal te communiceren over punten van zorg en te tonen dat je die aanpakt. Veeg kwesties tussen de raad en de bestuurders niet onder het tapijt.
3. Maak de criteria waarop je de organisatie en het bestuur beoordeelt duidelijk. Momenteel letten veel raden van toezicht met name op financiële positie en zijn alleen op dit aspect criteria duidelijk.

De tweede inleider, mevrouw Franske Keuter, ziet vanuit de Inspectie Gezondheidszorg (IGZ) dat toezichthouders op zoek zijn naar nieuwe invullingen van hun taak en zichzelf een andere houding aanmeten. Deze ontwikkeling wordt gesteund door de aangescherpte code en nieuwe wetgeving, bijvoorbeeld over cliëntenrechten. De IGZ ziet dat raden van toezicht zelf steeds meer meedenken in het bestuursproces. Er wordt van de gebaande paden afgeweken door buiten de raad van bestuur informatie in te winnen. Contact met stakeholders wordt steeds meer geformaliseerd. Met deze proactieve houding wordt de rol als toezichthouder direct gecommuniceerd en gelegitimeerd. De verantwoording naar stakeholders en extern toezicht blijft tot op heden vaak beperkt tot het jaardocument. In dit jaardocument wordt dikwijls zijdelings aandacht besteed aan het primaire proces (zorg en productie), terwijl de toenemende marktwerking en mondigere patiënten dit juist wel vereisen.

Opmerkingen uit de gesprekken aan de gesprekstafels

Transparantie en verantwoording hebben meerdere functies waaronder een legitimerende functie en een lerende functie; in een lerende organisatie formuleert de organisatie in de verantwoording aandachtspunten (leerpunten) en blijft daarna over deze onderwerpen communiceren.

Transparantie en verantwoording dienen in dienst te staan van een lerend proces.

Transparantie en verantwoording zijn noodzakelijk, maar niet voldoende, om een goede toezichthouder te zijn. Ze staan in dienst van het lerende proces in de organisatie.

In de gesprekken komen veel praktijkervaringen aan bod als het gaat om het verwerven van de informatie.

Helder is dat het een algemeen aanvaard principe is dat het onvoldoende is wanneer de informatie alleen maar via het bestuur de raad bereikt.

Diverse aanbevelingen volgen uit de discussies hoe als toezichhouder transparanter te werk te gaan.

Zoals: maak afspraken met interne en externe stakeholders, waar je verantwoording over gaat afleggen en durf te differentiëren in de mate van 'bemoeienis' naar de situatie waarin een organisatie zich bevind.

Stellingen voor het statement

Organiseer de informatievoorziening vanuit het primaire proces. Relateer dat aan het doel van de organisatie. Zorg ervoor dat in de informatievoorziening het verband tussen het primaire proces en het doel van de organisatie zichtbaar is.

Zorg ervoor dat in de informatievoorziening harde en zachte informatie aan bod komt.

Communiceer aan de interne en externe stakeholders concreet wat en wie je bent, waar je mee bezig bent en hoe je daarover verantwoording gaat afleggen.

Workshop 3. Zin van governance codes

Als inleider trad mevrouw drs. Hildegard Pelzer, directeur van Governance Support, op. Moderator was de heer Ton du Burck, directeur van de VTOI en verslaglegger mevrouw Doret Manten, van het bureau Solutio Scriba.

Vragen voor deze workshop waren: Zijn de spelregels of de regels hoe met elkaar te verkeren hulpmiddel voor verbetering van het functioneren of worden ze als afvinklijstjes gebruikt? Bij de toename van codes en elementen ervan rijst de vraag of ze in de breedte en in samenhang worden toegepast.

Dilemma: regels maken gedrag of houding niet anders.

Stelling: Codes zijn makkelijk adresseerbaar, want er is teveel leg uit en te weinig pas toe.

De inleider, mevrouw Hildegard Pelzer, opende met terug te kijken naar de historie van governance codes. De bedoeling en zin van governance codes was en is om een goed bestuur te vormen. Aandeelhouders vroegen zich indertijd af of het nodig was codes te maken gezien de instrumenten die ontstonden voor toezicht, de regels van verslaggeving, de relatie van interne toezichthouders met externe toezichthouders en de veranderingen in de wetgeving. Sinds 2003 zijn er governance codes voor steeds meer sectoren ingevoerd.

Zijn de governance codes als toevoeging nodig? Zo ja, wat is dan hun toegevoegde waarde?

De wetgever gebruikt de codes ook als toetsing of ze gehanteerd worden. De rechter gebruikt de codes als kader voor zijn beoordeling. De codes zijn zelfregulerend. Ze ontwikkelen zich van aanbevelingen tot een adviesregeling, en daarna van een adviesregeling tot een kader, dat in eerste instantie veel ruimte laat door het 'pas toe of leg uit' principe en in tweede instantie door strikter pas toe voor onderdelen van de codes voor te schrijven. Vervolgens zullen ze in de wet verankerd worden waarmee er een koppeling ontstaat tussen het wettelijk kader en het zelfregulerend kader.

In codes staan onder andere de minimale bevoegdheden van toezicht, hoe de raad zijn taken behoort te vervullen, de rollen en taken van bestuurders en toezichthouders, de rechtsposities, de omgang met stakeholders, de eis van onafhankelijkheid, eisen ten aanzien van samenstelling van de raad van toezicht, de eis van evaluatie.

Codes ontwikkelen zich doorlopend. In bepaalde zaken verlichten ze, andere verzwaren.

De inleider geeft als vragen mee voor de discussie: wat is de toegevoegde waarde? Codes moeten niet te groot en te onoverzichtelijk worden. Wat zijn de minst wezenlijke elementen van governance codes, aan welke elementen heeft het toezicht iets en welke zijn hinderlijk of overbodig? Wat heeft u geholpen en wat maakt dat het u geholpen heeft?

Een van de deelnemers merkt op: "Het helpt als checklist."

Zijn er ook zaken die je niet zo gemakkelijk bespreekt? De toepassing moet zijn als basis om goed te kunnen functioneren. Gedrag is niet via regels te sturen. En hoe zit het met de zelfevaluatie: wat hebben we ervan geleerd wat biedt dit voor de toekomst?

Opmerkingen uit de gesprekken aan de gesprekstafels

De politiek vraagt aan maatschappelijke organisaties veel doch kan zijn eigen governance maar niet geregeld krijgen. Door regelgeving alleen lukt het niet, dan gebeurt er niets.

De regelgeving neemt nog steeds toe en lost niets op. Aan de kern wordt niets gedaan.

Het is uitermate zinvol om dit proces eens goed te analyseren en onderling en met de overheid als discussiepunt te bespreken. Kunnen we zelf niet vanuit onze basis al wat doen? De overheid is niet de opdrachtgever van codes! Als deze steeds scherper moeten worden, wie draagt daarvoor dan de verantwoordelijkheid? De verenigingen van toezichthouders?

Als helder is wie de verantwoordelijkheid neemt en deze ook ten uitvoer brengt verhoogt dat de opbrengst van de codes en beïnvloedt dat wat er gebeurt. De valkuil van codes is dat we met zijn allen in systemen vervallen (checklists afvinken). Wat nodig blijkt is een gezonde cultuur, fier zijn op gedrag en houding.

In de zorgsector zegt de code dat de raad van toezicht moet toezien op de kwaliteit en veiligheid van zorg. Maar de raad kan met zijn toezicht niet garanderen dat er op een dag niet iets fout gaat. Dat valt niet te garanderen. Wij zijn verantwoordelijk voor het toezicht, niet

verantwoordelijk voor de uitvoering. Dat zijn de bestuurders, directeuren. De kwaliteit van bestuur is derhalve van doorslaggevend belang. Hebben de raad van toezicht of zijn leden de verantwoordelijkheid genomen om te zorgen dat de kwaliteit van bestuur op orde is? Soms lijkt wel van niet.

Los daarvan zijn er commissarissen, die als adviseur functioneren en zich desondanks commissaris noemen. Voor de raad van toezicht geldt dat hij mensen moet zoeken die passen in het team. Mensen die verantwoordelijk willen afleggen aan stakeholders. Mensen die transparant willen functioneren en hierover helder zijn dat komt ten goede aan de resultaten van het toezicht.

Is de code een ruggensteun of een beklemming? Wil de code functioneren als ruggensteun dan moet de code niet alsmat uitdijen. Niet te ruim worden. Eigenlijk moet kunnen worden volstaan met enkele A-4tjes, waarin duidelijk staat waarvoor het toezicht verantwoordelijk is. En dat is niet alleen kwaliteit en veiligheid. Er moeten waarborgen zijn dat het goed gaat. Kan een raad zien aankomen of er iets gaat gebeuren? Controle en inzicht zijn van essentieel belang. Maar bovenal ook de cultuur? Hoe is de cultuur van de raad, op welke wijze wordt toezicht uitgeoefend? Hoe wordt er omgegaan met wat er speelt? De oplossing is niet om de codes nog verder dicht te timmeren. Het gaat erom naar de geest van de wet en codes te handelen. Naar de geest betekent zorgen dat je zaken goed regelt en het van belang vinden dit te verantwoorden. Naar de geest betekent ook een functionele binding met en verhouding ten opzichte van de bestuurder te hebben.

Codes bevinden zich in verschillende fases, sommige sectoren hebben ze nog niet, andere zijn in een beginstadium. De onderscheiding van toezicht en bestuur is er nog niet overal. In de zorgsector is er al geruime tijd een code, in het onderwijs nog pas. Er valt voor raden van toezicht nog veel te leren. De een is er al mee bezig en de ander moet er nog mee beginnen.

We hebben zelf gekozen voor codes. Wat gaan we doen als toezichthouders om te voorkomen dat de inhoud van onze codes door middel van wetten ons worden opgelegd? Als codes ook dienen als leermiddel dan is een ontwikkelingsproces noodzaak. Bovendien is de ene sector de andere niet en zijn ze niet in hetzelfde stadium.

Codes hebben veel voorwaardelijke zaken uitgewerkt. Laat dat niet te veel worden, codes moeten zich blijven concentreren op het wezenlijke. Wezenlijk is: het primaire proces en kwalitatief goed toezicht daarop. Toezicht opzetten vanuit het doel, vanuit de doelgroep(en). Dit laatste is dikwijls nog een zwak punt in de codes.

Er komt steeds meer discussie met name ook over de vraag: hoe ver gaat de verantwoordelijkheid van het toezicht? Deze discussie wordt mede gevoed door incidenten, organisaties waarbij het niet goed gaat. Het lijkt moeilijk om de vinger erop te leggen waarom het niet goed gaat. Er zit spanning op het omgaan met fouten, ongevallen, missers. Het transparant melden ervan brengt onveiligheid voor bestuur en toezicht met zich mee omdat leren van fouten op gespannen voet blijkt te staan met claims en strafrechtelijk dan wel civielrechtelijk vervolgd worden. Belangrijker blijft ervan te leren en er wat mee een aan te doen. Voor de toezichthouders dragen incidenten leerstof aan. Zorg dat je ervan leert en doe er wat mee zodat dit een veilig gevoel creëert of geeft. Zo kun je ervan leren dat de samenstelling van de raad minstens net zo cruciaal is als het aantrekken van een goede bestuurder. Waar let de werving- en selectiecommissie op bij het zoeken van een nieuwe collega?

Een ander risico van uitdijende codes is dat hoe meer regels er komen, hoe meer het wantrouwen gevoed wordt. Eigen verantwoordelijkheid nemen en daarover transparant zijn is belangrijker. Zo zouden toezichthouders hier niet elders lid van het bestuur moeten zijn. Een ander probleem is dat codes spreken over kwaliteit van toezicht. Wanneer ben je een goede toezichthouder? Er is geen norm, geen meetlat. Ben je goed als je tijdig hebt gezien wat er speelt en je er tijdig wat aan hebt gedaan? Ben je goed als je in voldoende mate actief bent en altijd aanwezig? Ben je goed als je veel in het bedrijf komt? Dat zijn ongetwijfeld belangrijke aspecten, maar is er dan sprake van kwalitatief goed toezicht? Een onderwerp dat binnen de toezichthouderverenigingen hoognodig aan de orde moet komen. Wat mag de samenleving verwachten van de toezichthouders qua handelingen en beslissingen, qua houding en gedrag? Qua handelingen: durft de raad in te grijpen en de bestuurders aan te spreken en grijpt de raad dan ook in? Qua beslissingen: is het niveau van de besluitvorming adequaat?

Een gedragscode hoort bij een governance code, of nog beter hoort in de governance code thuis.

De inleider rondt de discussie af met:

- Straf niet af als iets een keer niet goed gaat.
- Maak je verantwoordelijkheden waar, en reflecteer op hoe je dat doet.
- Zelfreflectie is een wezenlijk instrument voor kwaliteit, bijvoorbeeld jaarlijks al dan niet gekoppeld aan de evaluatie en onder begeleiding van een externe. In de code van de banken is dat zo vastgelegd.

De deelnemers beseffen dat er nog veel meer te bespreken valt over de inhoud van de governance codes.

Bijvoorbeeld:

- Moet de rol van de ondernemerskamer groter worden of juist niet?
- Hoe om te gaan met het dilemma vragen voor ruimte voor eigen verantwoordelijkheid en ruimte voor fouten te mogen maken versus de reflex hierop: bij meer ruimte meer controle.
- Als de code zijn werk gedaan heeft kunnen we dan zonder code?
- Werkt de code als eigen referentiekader en gebruiken wij dat ook om elkaar op aan te spreken?

Stellingen voor het statement

We moeten terug naar meer werken met vertrouwen en meer ruimte geven. Daarbij hoort dat de toezichthouders zelf uitspraken doen over wat zij als norm voor kwalitatief goed toezicht zien inclusief bijbehorende houding, gedrag en handelingen.

Zelfverantwoording is noodzaak evenals zelfreflectie.

Van fouten mag en moet geleerd worden.

En toezichthouders zullen elkaar gaan aanspreken.

Workshop 4. Stakeholders

Als inleider trad mevrouw drs. Daphne Braal-Verhoog, Hoofd Monitoring en Ontwikkeling Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting, op. Moderator was de heer Albert Kerssies, directeur van de VTW en verslaglegger mevrouw Danielle Eroglu, medewerkster van de VTW.

Vragen voor deze workshop waren: Is de raad van toezicht aanspreekbaar, bereikbaar, zichtbaar? Beseft de raad dat hij een afweiger van belangen is tussen de stakeholders zoals de diverse doelgroepen in de samenleving, de klanten, de medewerkers en de diverse financiers van de organisatie?

Dilemma: afstand tot stakeholders houden om belangen niet te verstrengelen versus belangen in het toezicht betrekken.

Stelling: Toezicht moet zich actief opstellen naar stakeholders en komt daardoor niet op de stoel van de bestuurder te zitten.

De inleider, mevrouw Daphne Braal-Verhoog, stelt dat wanneer een toezichthouder zich niet in contact stelt met stakeholders, hij zich vereenzelvigd met de bestuurder.

Een commissaris is verantwoordelijk voor alle facetten van het maatschappelijk presteren. Daarvoor is een aanpak nodig. Dit komt de kwaliteit van toezicht ten goede. De prestatieafspraken moeten door de raad gemonitord worden. Daarvoor is informatie over hoe de stakeholders de prestaties beleven noodzakelijk.

Opmerkingen uit de gesprekken aan de gesprekstafels

Een tafel vond dat het toezicht zich actiever moet opstellen. Externe stakeholders moeten zich heel bewust zijn van hun rol. De bestuurder vertegenwoordigt de instelling, dus de interne toezichthouders kunnen en moeten nooit the lead nemen.

Een andere tafel vond dat het toezicht een reflecterende rol heeft. En dat de raad heel zorgvuldig met externe stakeholders om moet gaan. En dat de raad zijn contacten met externe stakeholders goed zal moeten organiseren.

Een andere tafel meldde dat de raad zijn contacten transparant zal moeten maken en houden voor de bestuurder. Het contact dient gedefinieerd te worden. En er zal een goede taakafbakening nodig zijn.

Een andere tafel ging uit van goede afspraken, een actief beleid van de raad, transparant naar binnen en naar buiten en met een rolvast optreden van de leden van de raad.

Weer een andere tafel deelde deze opvatting maar vroeg zich wel af of het niet goed is eerst goed te discussiëren over de vraag welke rol de toezichthouder in externe contacten heeft en of de bestuurder niet per definitie bij deze contacten aanwezig zou moeten zijn.

Een tafel had gediscussieerd over de vraag hoe betrokken wil je als raad zijn en hoe actief.

Een andere tafel sprak over de rol van de externe stakeholders, de relatie van de bestuurder met deze stakeholders en over de noodzaak dat de raad ook tussen de regels door kan lezen.

Een tafel melde dat de raad niet op de stoel van de bestuurder kan gaan zitten en dat dit risico bij externe contacten aanwezig is. Externe visitatie levert meer informatie voor de externe stakeholders op dan contacten van de raad met hun. En hoe dan ook dient de raad ook bij de externe contacten van het bestuur toe te zien hoe die bijdragen aan de realisatie van het doel.

De laatste tafel vond dat het de bestuurder is die in control en in verbondenheid met de externe stakeholders moet zijn. Zij is geen voorstander van contacten met externe stakeholders en vroeg zich af of de instelling van een soort van maatschappelijke platform hier soelaas kan brengen. Voor zover nodig.

Stellingen voor het statement

Er is een relatie tussen het interne toezicht en de stakeholders. Intern toezicht is ook maatschappelijk toezicht en ziet toe hoe het bestuur met de stakeholders en hun belangen omgaat.

Er is onderscheid tussen interne en externe stakeholders. Ieder dient zijn eigen plaats en die van de ander te kennen.

De raad dient zijn rollen te kennen en rolvast te zijn in relatie tot de bestuurder en tot stakeholders.

Contacten met stakeholders dienen vooral de wederzijdse informatievoorziening. Let daarbij niet alleen op de feiten en volg je intuïtie.

Wees als raad transparant richting bestuurder en stakeholders.

Workshop 5. Relatie van de raad van toezicht met de raad van bestuur

Als inleider trad de heer Huib Fienieg, bestuurslid NVTZ op. Moderator was de heer Jacques Gerards, oud directeur van de NVTZ nu bestuursadviseur, en verslaglegger mevrouw Lisette van Wijk, medewerkster van de NVTZ.

Vragen voor deze workshop waren: Hier speelt de werkgeversrol, niet alleen in formele zin. Is er een rituele relatie of komt er meerwaarde uit? Komt de volle breedte van aspecten van de organisatie zowel de inhoudelijke, financiële, personele als strategische aan de orde in deze relatie?

Dilemma: de relatie is smal, armoedig en formeel of te breed, uitgebreid en daarmee onbegrijpbaar.

Stelling: in de regel zouden meer onderwerpen op de agenda van het overleg met het bestuur moeten staan in relatie tot het functioneren van het bestuur. De agenda moet rijker.

De inleider opende met twee spreuken. De eerste wet van Sinterklaas: als je niet vraagt wat je wil, dan krijg je wat anders. En: Als je blijft vragen wat je vroeg, dan blijf je krijgen wat je kreeg. Met andere woorden de raad bepaalt welke bestuurder er komt en of deze blijft. En: de relatie tussen de raad en de bestuurder kan smal en armoedig zijn dan wel formeel of te breed, uitgebreid en daarmee onbegrijpbaar. Om dit laatste in beeld te krijgen is het zaak na te gaan welke onderwerpen wel en welke niet op de agenda van het overleg met het bestuur staan. Bijzonder ook die onderwerpen die in relatie tot het functioneren van het bestuur staan. De indruk is algemeen dat de agenda rijker kan en moet. Daarvoor kan men naar de relatie kijken door middel van de gekende vraag: Wat gaat er goed en wat kan beter. Vervolgens gingen de tafels aan de gang met hun onderlinge gesprekken.

Opmerkingen uit de gesprekken aan de gesprekstafels

Tafel 1: Verschillende instellingen en gedachten over het onderwerp, ook de vraag waarom dit dilemma genomen kwam aan bod aan deze tafel. Enkele toezichthouders hadden al eerder met de eigen raad hierover van gedachten gewisseld. Transparantie moet verder gaan dan alleen de strikt formele zaken. Voor de verrijking van de agenda is het gegeven dat de raad ook een klankbordfunctie heeft van belang, een rol die duidelijk onderscheiden moet worden van de toezichtrol.

Tafel 2: En toezichthouder had structureel de aandachtspunten benoemd. Voor het overleg is de agenda belangrijk maar niet zaligmakend. De rol van de voorzitter van de raad van toezicht is belangrijk in de afstemming met de bestuurder. Om de relatie te verrijken is het ook van belang om een externe toezichthouder te hebben bij de evaluatie. Zelfevaluatie is daarnaast van belang. In deze zelfevaluatie komt het functioneren van de voorzitter en het functioneren van zijn overleg met de bestuurder(s) aan bod. Sommige voorzitters hebben op hun eentje overleg met het bestuur, anderen nemen een lid van de raad, meestal de vicevoorzitter, mee.

Voor de raad is de informatieverwerving van doorslaggevend belang, het is zaak hierover met het bestuur uitvoerig te spreken. De onderlinge geschiedenis spreekt mee in de vormgeving van de inhoud van dit overleg. Soms bespeuren deelnemers daar vastgelopen patronen in. Hoe dan ook is het belangrijk om te investeren in de onderlinge relaties.

Tafel 3: Deze tafel had een goede discussie doch niet over stelling zelf. Die sluitte niet aan op waarom de deelnemers in deze workshop zitten. Een ieder komt bovendien uit een andere raad, die moeilijk te vergelijken zijn. Wel vind deze tafel het van belang te kunnen leren van elkaar en dat raden van toezicht niet steeds weer het wiel blijven uitvinden. Soms zijn de agenda's veel te fors gevuld. Daarom is het zaak de besluitvorming zo te organiseren dat de belangrijke zaken de juiste hoeveelheid tijd kunnen krijgen, zodat aan de onderwerpen die echt belangrijk zijn veel aandacht kan worden besteed.

Tafel 4: Heeft de stelling behandeld aan de hand van een specifiek geval. De raad moet te allen tijde goed kijken naar het uiteindelijke doel van de organisatie en naar de resultaten die behaald worden. En naar de relatie: hoe je die wilt hebben in de rol van de bestuurder en die van de raad van toezicht. Vervolgens werd een andere organisatie behandeld waar een nieuwe raad van toezicht kwam en hoe op de onderlinge verhouding van raad en bestuur is ingegaan bij de start.

Tafel 5: Heeft gesproken over het probleem dat zich voordoet in de relatie, niet door een te arme of te rijke agenda, maar doordat er niet of te weinig werd geïnvesteerd in een gezamenlijke visie op wat is bestuur, wat is toezicht. Overeenstemming kost al veel tijd in de raad van toezicht, dus nog meer met het bestuur. En dit bij beperkte tijd daarvoor. Laat de raad niet overladen met informatie. Het gaat erom dat

de raad uiteindelijk de juiste informatie heeft om zijn rollen (adviseur, toezichthouder, werkgever) te kunnen vervullen.

Tafel 6: Trof tijdens het gesprek veel dezelfde meningen aan ondanks de diverse organisaties. Investeren in de relatie, door deze transparant te maken en onderdeel van het functioneringsgesprek te laten zijn. De relatie wordt ook rijker als er geen consensusdwang wordt opgelegd of wordt nagestreefd. De raad moet leren schakelen tussen diverse afstanden tussen bestuur en raad. De module die de NVTZ laatst heeft aangeboden (schakelen tussen toezichtsregimes) liet dit zien en oefende dit, hetgeen zeer leerzaam was.

Tafel 7: heeft gesproken over het dilemma en de stelling. Van belang vindt deze tafel dat in de contacten met de bestuurders het mogelijk moet zijn om alle onderwerpen te bespreken die nodig zijn. Het overleg regelt daarnaast de informatievoorziening naar de raad van toezicht, die zelf ook actief moet zijn om bij andere instanties in de organisatie vragen te stellen en zelf in de gaten te houden waarover hij als raad geïnformeerd wil worden. Er zijn ook vragen aan de orde gekomen ten aanzien van benoemingen, want de raad moet ook zijn werkgeversrol kunnen uitoefenen. Als het nodig is moet de raad maatregelen treffen. Tot slot is er nog van gedachten gewisseld over problemen met de bindende voordracht, die in de zorg en bij woningcorporaties wettelijk geregeld is en nu ook in het onderwijs zijn intrede heeft gedaan via de wet goed bestuur goed onderwijs.

Tafel 8: Heeft uitvoerig gespreken over de agendavoering. Wie bepaalt de agenda van de raad? Is dat de bestuurder of de voorzitter in of na overleg met zijn raad? Als de bestuurder de bepaler is blijkt het nogal eens te gaan om zaken die moeten worden afgevinkt, zoals hoe staat het met de financiën. Het is een uitdaging om daar verandering in te brengen. Een uitdaging die niet uit de weg gegaan kan worden. Om bredere informatie te krijgen wer voorgesteld eens een overleg met stakeholders of zorgbestuurders te houden. Dan ontstaat dynamiek, wordt de agenda inhoud ook breder. Op een vraag of de raad nog gestimuleerd wordt door een governance code meende de meerderheid dat die wel helpt, want ze geeft sturing. Verder vond de tafel dat er een deugdelijke rapportage gevoerd moet worden over het overleg of de contacten (over de inhoud en de harde kant zoals afspraken ervan).

Tafel 9: Nam als uitgangspunt de vraag: hoe doen we het zelf? Voor overleg even met de raad afstemmen zodat de voorzitter gelegitimeerd is in zijn overleg met de bestuurder. Op het moment dat het goed gaat komt de raad vanzelf op wat meer afstand, op het moment dat het minder goed gaat zal je er als toezichthouder er wat dichterbij op moeten zitten.

Stellingen voor het statement

Van belang is het als raad van toezicht en bestuur te investeren in een gezamenlijke visie. Eveneens is het van belang wederzijdse verwachtingen te bespreken. Als de beelden van beide kanten niet passen zal de samenwerking daaronder lijden. Daarnaast zal de raad moeten leren te schakelen tussen diverse afstanden, soms dichterbij of erbovenop, dan weer op afstand maar wel betrokken.

Workshop 6. Beloning van de top.

Als inleider trad de heer Jan Willem Briedé, voorzitter van de NVTZ/NVZD commissie voor de Beloningscode Bestuurders Zorg, op. Moderator was de heer Jacques Gerards, oud directeur van de NVTZ nu bestuursadviseur, en verslaglegger mevrouw Lisette van Wijk, medewerkster van de NVTZ.

Vragen voor deze workshop waren: De beloningen zijn voor alle niveaus een zaak van het veld zelf. Dus moet het veld ferm inzetten op dissidenten: bijvoorbeeld door deze uit de verenigingen te zetten. Strikte controle uitoefenen door middel van een beloningscode commissie en een toetsingscommissie

Dilemma: uitzonderingen prikkelen onnodig de maatschappelijke en politieke omgeving en bederven het voor de anderen.

Stelling: de eigen beloningscode werkt meer matigend dan een door de overheid opgelegd pandoer.

De inleider opende met de opmerking dat uitzonderingen onnodig de maatschappelijke en politieke discussie en omgeving bederven voor alle anderen die een beloning kennen die binnen bestaande regelingen vallen. Emotie overheerst de discussie over de topbeloning.

De waan van de dag heerst in deze discussie. Een voorbeeld hiervan is de hoe er met de nieuwe bestuurder van de DNB wordt omgegaan. Zijn salaris was één dag eerder bekend dan wie deze positie zou vervullen. De kwaliteit van de bestuurder is in deze discussie geen issue meer.

Alle commotie ontstond bij de openbaarmaking. En de race naar meer ook. Dat leidde tot allerlei gedoe, hetgeen uiteraard niet zo vreemd is. Er zijn sneue voorbeelden zoals de beloning van de directeur van de Hartstichting. Van deze voorbeelden valt te leren dat een raad van toezicht moet kijken naar zijn maatschappelijke omgeving. Bij de hartstichting zijn dat de vele collecterende vrijwilligers. Als die avonden moeten lopen voor het salaris van de directeur... dan is er een probleem. Ook heeft de raad aldaar niet proactief gehandeld. De salarisdiscussie woedt al sedert 2003. De raad had kunnen zien aankomen dat hun stichting aan de beurt zou komen. Hoe dan ook is het resultaat dat een bestuurder – voor zover wij kunnen weten – van goede kwaliteit, sneuvelt, de raad leidt gezichtsverlies en de vrijwilligers zijn moeilijker te motiveren. Een proces met alleen maar verliezers.

In Nederland hebben we de Balkenendenorm, die is op zich goed uitgedacht. Er is een houvast. Dit moeten we handhaven. Maar de vraag blijft op de beloningen aan de top zoveel aandacht moeten blijven krijgen?

Voor de discussie geeft hij de stelling mee: De eigen beloningscode werkt meer matigend dan een door de overheid opgelegd pandoer. Zorg dat als je een code hebt dat je die netjes toepast.

Opmerkingen uit de gesprekken aan de gesprekstafels

Tafel 1: is het eens met de stelling maar er zit wel een voorwaarde aan vast: dat we zelf controlemiddelen moeten hebben. Dat betekent dat de verenigingen sancties moeten hebben als leden zich er niet aan houden. Dergelijke instrumenten zijn nodig om vanuit de instelling naar buiten toe te laten zien dat het ons menens is. Intern moet je af en toe een steekproef nemen, klopt het salaris van de bestuurder en klopt het declaratiebedrag. Dat mag de bestuurder weten. Alleen niet wanneer.

Tafel 2: heeft een geanimeerd gesprek gehad. De Balkenendenorm willen zij de Florence Nightingalenorm noemen. Het is maar de vraag of de raden van toezicht met die norm en de daaraan verbonden bovengrens wel de goede kwaliteit binnen kunnen halen. Dit is een belangrijk discussiepunt. Verder is er moeite met ontbreken van een variabel deel in de beloningscode. Voor en tegenstanders aan tafel vinden 15-20 procent variabel een goed uitgangspunt. Dit kan een bruikbaar sturingsinstrument van de raad van toezicht naar het bestuur toe zijn. Intuïtie kun je niet in targets vertalen. Bij het beoordelen van het functioneren moet de raad op een ander manier zijn oordeel gaan vormen. Het moet niet allemaal materialistisch worden. Er moet een moreel besef zijn dat in de pas lopen gewoon de gewoonte moet zijn. En als je de kracht hebt om een eigen keuze te maken anders dan de regels dan moet je die ook kunnen beargumenteren, uit kunnen leggen en zo nodig verdedigen. Dan neem je voor lief dat je iedereen over je heen krijgt, de media voorop.

Tafel 3: vindt het helemaal niet zo verkeerd dat de overheid zich er strakker tegenaan bemoeit, dat helpt gegarandeerd. Deze tafel heeft ook naar het verleden gekeken waar de onderkant en de bovenkant in ons land dicht bij elkaar zaten. De overheid is op dit moment regulerend aan het werk en laat het gedeeltelijk aan ons over onder de voorwaarde dat wij ervoor moeten zorgen dat we met zijn allen op het rechte pad blijven. De overheid heeft een belangrijk signaal

afgegeven om het niet te gek te maken. Ging het vroeger eens niet goed, dan werd je uit het systeem gehaald. Veel bestuurders zeggen dat ze het voor de helft ook best gedaan zouden hebben maar dat de huidige bedragen nou eenmaal worden betaald. Dat maakt het niet zo vreemd dat de overheid zich hiermee bemoeit.

Stellingen voor het statement

De toezichhouderverenigingen moeten zelf de controle houden op de beloningen van bestuurders en toezichthouders. Daartoe dienen ze sancties in te voeren, waaronder shaming en naming.

Intern dienen raden van toezicht steekproeven te houden om te controleren of de beloning conform de afspraken is. dan wel de accountant op te dragen dit na te gaan en daarover te rapporteren.

Schep een Florence Nightingale regeling in plaats van de Balkenendenorm.

Basis en top moeten niet te ver uiteen lopen.

De overheid kan een kader scheppen met een bovengrens. De overheid moet zich niet bemoeien met de invulling binnen dat kader en met de details.

Workshop 7. Publiek privaat partnership

Als inleider traden de heer Erik Terheggen, Manager Beleid & Juridische zaken van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw, en de heer John Ringens, directeur van het Waarborgfonds voor de Kinderopvang, op.

Moderator was mevrouw Maria Jongsma, directeur van de NVTK, en verslaglegger mevrouw Irene Permentier, medewerkster van de NVTK.

Vragen voor deze workshop waren: Private instellingen die publieke doelen realiseren en een overheid die in toenemende mate en soms op onnavolgbare wijze (moeilijk rationeel te verklaren) en meer en meer op emotie gestuurd ingrijpt. Is er sprake van een echt partnership waarbij partijen elkaars terreinen respecteren?

Dilemma: de overheid spreekt met meerdere monden: marktvrijheid en vertrouwen versus bedilzucht en wantrouwen.

Stelling: wil het PPP goed functioneren dan dient de overheid zich te beperken

De eerste inleider, de heer Erik Terheggen, spreekt vanuit zijn ervaring vanuit het Waarborgfonds Sociale Woningbouw. Om te beginnen heeft hij geleerd dat 'de overheid' niet bestaat. De overheid kent vele gezichten. Van de andere kant moet de overheid wil hij invloed bij de publieke partner winnen zich meer in de verschillende publieke partijen verdiepen. Neem als overheid een proactieve houding aan in contacten met publieke partners en verval niet in de slachtofferrol. Centrale boodschap in deze workshop is de rol die de toezichthouder van de publieke partner speelt. Ook hij dient proactief te zijn, onderzoek te doen naar de publieke en mogelijke private partners en ga om met de onzekerheid waarin je verkeert. Het is noodzakelijk om als maatschappelijke organisatie te investeren in de relatie met de overheid. Een goede beïnvloeding, lobby, wordt bevorderd door een hoge organisatiegraad, maar ook door een goede relatie met de publieke partner te onderhouden.

Opmerkingen uit de gesprekken aan de gesprekstafels

Een dilemma waar toezichthouders voor staan is het vinden van het evenwicht tussen publiek en privaat bij de 'productie' van semipublieke goederen. Zoek je toenadering bij de overheid of juist bij de markt. Overheid wordt ervaren als een zwakke geldschieter, de publieke middelen zijn steeds vaker niet meer toereikend. De vraag wordt dan hoe kan ik vorm geven aan samenwerking met marktpartijen en hierbij het publieke belang waarborgen?

Stellingen voor het statement

De overheid spreekt met meerdere monden: marktvrijheid en vertrouwen versus bedilzucht en wantrouwen.

Ken het speelveld, de spelregels, en probeer hier gebruik van te maken, wees proactief, verken alternatieven en ga doelgericht relaties aan zowel met private en publieke partijen.

Workshop 8. Veranderende omgeving

Als inleider trad de heer Herman Bellers, directeur van het waarborgfonds voor de zorg, op. Moderator was de heer Ton du Burck, directeur van de VTOI, en verslaglegger mevrouw Doret Manten van het bureau Solutio Scriba.

Vragen voor deze workshop waren: Tempo en omvang verandering stelt eisen aan de raad van toezicht. De samenleving wordt in toenemende mate complexer door bijvoorbeeld multiculturaliteit, onderlinge verwevenheid van beleidsterreinen, individualisering. Stelt de raad van toezicht in haar klankbordrol dergelijke veranderingen aan de orde?

Dilemma: gaat intern toezicht proactief of reactief om met veranderingen in de samenleving?

Stelling: Het inspelen van organisaties op de veranderende omgeving is een regelmatig agendapunt van raden van toezicht.

De heer Bellers opent zijn inleiding met kort aan te geven wat het waarborgfonds voor de zorg doet. Zij zien toe op en hebben belang bij het financiële reilen en zeilen van zorginstellingen. Zij kijken daarbij naar wat is de context, wat gebeurt er in de politiek, wat zijn de relevante ontwikkelingen in de zorg en maken daar een vertaalslag van.

Dat is niet altijd even makkelijk. Wat betekenen veranderingen voor de zorginstellingen? Het is belangrijk dit goed in kaart te brengen binnen de kaders van wetten en regelgeving. Zorginstellingen hadden vroeger minder risico's, maar tegenwoordig liggen er steeds meer verantwoordelijkheden bij de zorginstellingen zelf. Deugen de aannames? Is er voldoende rekening gehouden in de prognoses? Inflaties en rente, is daar rekening mee gehouden in de planning?

Vraag: zijn deze dilemma's herkenbaar? Is een wezen van de veranderingen van onze tijd nu juist niet dat onzekerheid een zekerheid is geworden en overal herkenbaar. Zijn er sectoren die dat niet hebben of minder hebben? Onzekerheid is er bij scholen met betrekking tot de instroom van nieuwe kinderen. Het financiële probleem is dus herkenbaar. Je moet zelf heel kritisch zijn dat je de goede ontwikkelingen oppakt. Je moet roeien met de riemen die je hebt. In zorginstellingen is deze problematiek veel kleiner dan op scholen. Dat is een groot verschil. Doel van de discussie en de punten die hierin aan bod dienen te komen:

De veranderde omgeving, is dat een terugkerend agendapunt? Speelt het overal hetzelfde? Naar de verenigingen wordt een samenvattende conclusie terug gekoppeld.

Opmerkingen uit de gesprekken aan de gesprekstafels

Tafel 1. Bij veranderingen is er een horde te nemen, er zou een duidelijke lijn moeten zijn en de afstand is soms anders en soms te groot. Als je mee kunt doen is het fijn, soms moet je er gewoon dwars doorheen gaan om je te laten horen en te laten zien waar je staat. Consistentie zoekt de raad in een meerjarenraming: laat je hier niet zenuwachtig van worden, maar blijf wel goed opletten.

Tafel 2. Eensgezind kwamen wij tot de conclusie dat wij de stelling raar vinden. De veranderde wereld moet gewoon structureel op de agenda staan. Risico's zijn politiek gekleurd, die zijn onbetrouwbaar. Je kunt die risico's wel uitzetten. Je moet voor jezelf opkomen, laat je zien en horen. Wij reiken aan raden van toezicht en besturen instrumenten aan waarmee ze hiermee om kunnen gaan en hopen dat hier wat mee wordt gedaan. Hoe kom je aan de informatie? De raad van toezicht heeft hier een belangrijke rol in. Trendontwikkelaars kunnen hier goed mee omgaan. Neem een voorbeeld aan hen. Gebruik hun informatie. In het onderwijs is verandering nog minder het geval, het is nog in ontwikkeling. Ook de toezichthouderverenigingen zelf zitten nog in verschillende fases.

Tafel 3. Vindt dat instellingen moeten inspelen op wat er gebeurd in de samenleving. Dit dient altijd een onderwerp van gesprek te zijn. De samenwerking van de raad van toezicht met de raad van bestuur moet bij veranderingen goed zijn. De politiek maakt het vaak lastig. Financiers willen graag financieren, maar de politiek, maakt ook dat vaak lastig door de wet en regelgeving. De raad van toezicht kan dan als een hitteschild fungeren. Dat is goed en het kan (tijdelijk) bescherming bieden. Een rol die de raad nog weinig speelt, omdat de raad dan ook richting samenleving en overheid op moet treden.

Tafel 4. Veranderingen moeten altijd op de agenda staan. Of je nu raad van toezicht bent bij scholen of bij woningcorporaties. De raad moet verder over de horizon kijken en aankomende veranderingen bespreekbaar maken met de bestuurders. Voor de raad van

bestuur is de raad immers een klankbord. Voortdurend aanwezig zijn is belangrijk, want de maatschappij is voortdurend in beweging en verandering. Voortdurend alert zijn ook. Meedenken en soms in een andere rol naast de bestuurder gaan staan. Dat is wel eens lastig gelet op de noodzakelijke rolvastheid. Tafel 5. Ontwikkelingen vanuit de gemeente, provincie of het rijk, zijn altijd punt van aandacht. Ontwikkel een methodiek om hierop in te spelen. Grote investeringen doe je maar een keer en dan schakel je deskundigen in. Waarom dan niet andere deskundigen inschakelen bij veranderingen en je laten adviseren. Waar moeten we op inspelen? Soms is de oplossing in het aangaan van samenwerkingsverbanden gelegen, zoals bij woningcorporaties. Mogelijk moeten we minder op de overheid en meer op ontwikkelingen in het land inspelen. Samenwerking met anderen is hier een goed middel bij. Een lange termijn visie ook.

Tafel 6. Er is al veel gezegd. Hoe komt de omgeving bij de raad van toezicht binnen? Per definitie: het agendapunt hoort er gewoon standaard bij. De raad zit altijd met een informatieachterstand, daar ontkom je niet aan. Er spelen veel zaken in je organisatie, breng desondanks in wat er in de omgeving en in de samenleving gebeurt en neem dat mee in de gesprekken. Zorg dat je op de hoogte blijft wat er gebeurt in de maatschappij.

Stellingen voor het statement

Conclusie: iedereen vindt het een vanzelfsprekendheid dat veranderingen in de omgeving een agendapunt is dat elke keer terugkeert. Steekwoorden daarbij zijn: ontwikkeling, erop inspelen door jezelf te laten zien en te laten horen en samenwerking.

Workshop 9. Toekomstbestendigheid

Als inleiders traden de heer prof. dr. Cor van Montfort, Algemene Rekenkamer, en de heer Norbert de Melker, directeur van het NKCC, op.

Moderator was de heer Albert Kerssies, directeur van de VTW, en verslaglegger mevrouw Ingrid van der Kraan, stafmedewerkster van de VTW.

Vragen voor deze workshop waren: In belang van een organisatie is een duurzame relatie tussen raad van toezicht en bestuur van belang. Zetten ze beiden in op het belang van een duurzame relatie? Is elk bereid ieder zich voor zich en in gezamenlijkheid te evalueren?

Is het toezicht gericht op de toekomst? Leert het van eigen en andermans functioneren?

Dilemma: inzet op veranderlijkheid of inzet op duurzaamheid?

Stelling: juist in een erg veranderende omgeving is koersvastheid van belang.

De eerste inleider, de heer Norbert de Melkert, opent met de stelling dat goed toezicht moet vragen. Binnen het NKCC is een profiel commissaris/toezichthouder 3.0 ontwikkeld: vanuit de nieuwe noodzakelijke houding, een soort van new school commissaris. Dat profiel bestaat uit acht punten met harde en soft controls. Het is goed om binnen de raad van toezicht de beelden hierbij en de visies hierop te bespreken.

Van het toezicht wordt steeds meer preventie verwacht. Weten wat er leeft bij stakeholders vraagt sensitiviteit. Een probleem is vaak hoe de raad omgaat met zijn communicatie.

De bonuskwestie bij de ING bank is een voorbeeld van het old school commissariaat.

Elementen, die belangrijk zijn voor de nieuwe houding zijn, dat de raad zorgt voor een sterke en divers samengestelde raad van commissarissen. Hij haalt commissarissen binnen die verstand van de business hebben en vormt een team (kijk hierbij naar persoonstypologie, achtergrond, diversiteit). Hij wantrouwt alles wat op tafel komt en vraagt door. Hij is offensief, naar binnen en naar buiten toe en laat zien hoe de raad tot keuzes is gekomen. Hij gaat staan voor die keuzes en leg ze uit. Hij blijft niet afwachtend.

Het verschil tussen oud versus nieuw toezichthouderschap is:

Oud	Nieuw
Een keer per jaar jaarverslag	Altijd aanspreekbaar
Besloten	Open
Old boys	Maatschappelijk en divers
Anoniem en in de luwte	Bekend en openbaar
Passief	Actief
Op achtergrond	In dialoog
Toezicht en actie	Toezicht en actie en reflectie daarop

Hij eindigt zijn inleiding met twee stellingen.

Stelling 1 De raad van toezicht van vandaag is geen team van elkaar aanvullende leden.

Stelling 2 De raad van toezicht moet beter en ook tussentijds openbaar rekenschap en verantwoording afleggen voor de gemaakte keuzes. Zo niet dan zal de toezichthouder altijd blootstaan aan kritiek en speelbal van de publieke opinie blijven.

De tweede inleider, prof. dr. Cor van Montfort stelt dat belangrijk voor de toekomstbestendigheid is dat toezichthouders inhoudelijk meebewegen en dat zij niet leven in het verleden maar in het heden. Dat zij niet werken met informatie van gisteren maar van vandaag en dat zij hun kennis up-to-date houden. Geloofwaardigheid is van groot belang. Zij moeten dit zijn en blijven: door rolvast te opereren, door onafhankelijkheid te tonen, door kritisch door te vragen, door transparant (laat zien wat je doet) te functioneren.

Goed beschouwd bestaat het raad van toezicht bestuursmodel in de publieke of semipublieke sectoren nog niet zo lang. Dit two tier model is gekopieerd uit het Nederlandse bedrijfsleven met uitzondering van de vergadering van aandeelhouder. Hierdoor is een probleem geïmporteerd: we blijven op zoek naar onze relevante stakeholders.

Zijn stelling voor de discussie is: het interne toezicht heeft alleen toekomst in een one tier model (bestuur bestaande uit executives en nonexecutives).

Opmerkingen uit de gesprekken aan de gesprekstafels

De raad van commissarissen moet verantwoording afleggen aan de stakeholders.

Intern toezicht van maatschappelijke ondernemingen is een two-tier model. Daar de maatschappelijke onderneming er is omwille van de maatschappij, meer specifiek een maatschappelijke doelstelling te realiseren heeft zij een andere doelstelling dan een commercieel bedrijf en rechtvaardigt dit dat er een two-tier model is.

Een goede RvC is een team (zodat je je niet door bestuurder uit elkaar kan laten spelen).

De raad dient actief naar buiten op te treden basis van en binnen het kader van een gezamenlijk met de bestuurder afgestemd stakeholderbeleid.

De raad van commissarissen moet zijn eigen informatie organiseren.

Controle is goed maar vertrouwen is beter.

Goed en helder communiceren over de rollen van de raad is zowel intern als extern noodzaak.

Toekomstbestendig toezicht vereist maatschappelijke sensitiviteit. Het is zaak dat de raad van toezicht zijn functioneren en zijn toezicht hierop inricht.

Stellingen voor het statement

Intern toezicht van maatschappelijke organisaties is een two-tier model, waarbij de raad van toezicht een divers samengesteld team is, die zijn eigen informatie organiseert, omgevings sensitief is en rolvast in zijn taakuitoefening en in de richting van de bestuurder.

Workshop 10. Relatie intern en extern toezicht

Als inleiders traden mevrouw Cathy van Beek plaatsvervangend bestuurder van de NZa, en mevrouw drs. Daphne Braal-Verhoog, Hoofd Monitoring en Ontwikkeling van het CFV en de heer Luc Hoppen, stafmedewerker van het CFV, op.

Moderator was de heer Marius Buiting, directeur van de NVTZ, en verslaglegger mevrouw Jolanda de Heer NVTZ, stafmedewerkster van de NVTZ.

Vragen voor deze workshop waren: Er is een toename van vormen van extern toezicht van overheidswege (inspecties), van financiers en van andere stakeholders en hun organisaties zoals verzekeraars, consumentenorganisaties en beroepsgroepen. Dit leidt tot vele externe beoordelingen los van elkaar en niet afgestemd.

Intern toezicht dreigt daardoor gemarginaliseerd te worden.

Dilemma: overdaad aan extern toezicht schaadt – te weinig maakt lui

Stelling: het intern toezicht laat zich door het extern toezicht de kaas van het brood eten.

Mevrouw Cathy van Beek opende als eerste inleider het gesprek met de stelling dat het intern en het extern toezicht zich opnieuw tot elkaar moeten gaan verhouden. Bijvoorbeeld: als communicerende vaten of complementaire vaten. Op dit moment hebben het interne toezicht en het externe toezicht in wezen geen relatie tot elkaar.

De tweede inleider wees erop dat de reflex bij zaken die fout gaan is: regels geven en het externe toezicht vergroten. Maar het interne toezicht is juist zo belangrijk. Zo heeft het CFV onder andere een scholingsprogramma voor raden van commissarissen.

Hoe beter het interne toezicht: hoe minder werk voor het externe toezicht.

Opmerkingen uit de gesprekken aan de gesprekstafels

Er is een toename van het externe toezicht. Hoe verhoudt zich dat nu tot intern toezicht en wat is het belang van de klant hierbij was de openingsvraag van het gesprek.

Een toezichthouder uit het onderwijs meldt dat hij kiest voor de stelling van de inleiders van het CFV. De inspectie kwam en ging en deed zelf allerlei onderzoek. De raad van toezicht heeft gevraagd om uitleg. Eigenlijk raar dat de raad niet weet wat de inspectie allemaal doet. En hoort een extern toezichthouder eigenlijk zo te opereren bij aanwezigheid van een raad van toezicht, van intern toezicht? De externe toezichthouder reageert zo gedetailleerd dat dit de detaillering van de informatievoorziening van de raad van toezicht verre overstijgt en zo de indruk wordt gewekt dat dit de raad allemaal ontgaat.

Het helpt niet om bij problemen te denken dat met meer extern toezicht de problemen op te lossen zijn. Het intern toezicht moet goed zijn omdat deze er bovenop zitten en niet incidenteel (een inspectiebezoek of rapport) maar structureel. En wat is eigenlijk de rol van de overheid in relatie tot de inspectie? Dubbelt hier het toezicht ook niet. Toezicht van een inspectie en toezicht door de Tweede en Eerste Kamer.

De NZa heeft risicovisies opgesteld. Hoe kun je het toezicht inrichten op de grootste risico's? De tendens van de politiek is dat de externe toezichthouders veel meer moeten gaan kijken naar de bestuurders.

Een toezichthouder uit de kinderopvang is moe van de overheidsbemoediging. Organisaties hebben een kader en een handvat nodig. Voor de rest kunnen zij het zelf regelen. Maak de certificering tot een bruikbaar instrument. Hou de gecertificeerde instellingen of toezichthouders dan ook uit de wind.

De aanpak van verschillende toezichthouders wordt steeds meer gelijksoortig. Daarom alleen al is het aan te bevelen om met elkaar om de tafel te gaan zitten en zaken uit te wisselen.

Zegt certificering eigenlijk wel iets over de kwaliteit? Toezicht controleert de uitvoering van de regels. Dit is niet geheel uitwisselbaar. De certificering moet dan niet op systeemniveau blijven. Het gaat om output en resultaat. Combineer verschillende vormen van kwaliteitsbewaking waardoor je een pallet krijgt.

We zetten ons af tegen extern toezicht en we halen commercieel toezicht binnen.

Inspecties hebben ook een soort adviserende rol.

Er is een oerwoud van toezicht.

Als interne toezichthouders moeten we iets op de agenda zetten, namelijk: waar zijn we nu terecht gekomen met het toezicht en welke kant moet het op. Dit is ook een strategisch vraagstuk.

Als er een goed intern toezicht is, is het extern toezicht minder nodig. Maar de politiek vraagt hierom vaak na incidenten waarin ex politici dikwijls een grote rol spelen.

Inspecties voor de maatschappelijke sectoren zijn onmisbaar.

In de diverse maatschappelijke sectoren is heel veel gebouwd met financiële prikkels.

Nu wordt eindelijk gekeken naar kwaliteit van onderwijs, zorg, woningbouw en naar resultaten van onderwijs en kinderopvang, naar uitkomsten van zorg. Iedereen kan dankzij de transparantie de verschillen zien in kwaliteit, denk aan de mortaliteitscijfers uit de zorg of de openbare beoordelingen van scholen op de internetpagina's van de inspectie onderwijs.

Heeft de inspectie nu een relatie met de raad van toezicht? Nee. De inspectie moet niet worden gezien als de vijand. Zoek inderdaad naar nieuwe omgangsvormen.

In de bouw: Externe controle integreren in de interne controle.

Stellingen voor het statement

Nu is het anders dan dertig jaar geleden toen het raad van toezicht bestuursmodel op kwam.

Nu meer bewustwording voor kwaliteit maar nu ook een veelheid aan niet-afgestemde processen.

Goed toezicht vraagt om time-out (reflectie).

Hoe kun je goed toezicht vormgeven naar de toekomst? De volgende aspecten spelen daarbij een rol: de vormen van wettelijk toezicht en hoe die zich verhouden tot andere vormen van extern toezicht? Hoe is er een koppeling tussen intern en extern toezicht?

En worden raden van toezicht bij de vormgeving van deze koppeling bij betrokken?

Hoe krijg je een stroomlijning in zowel het interne als externe toezicht met de focus op de zaken waar het voor de cliënt echt om gaat?

Samenvattend

Statement

Na een fase waarin de raden van toezicht druk doende waren in twee ontwikkelingen vangt er een fase aan waarin andere ontwikkelingen van belang zullen zijn.

De voorbije fase kenmerkte zich door aandacht voor de ontwikkeling van het werk van de raad als toezichthouder, adviseur en werkgever van het bestuur. In de toezichtrol lag de klemtoon op een verscherpte monitoring met meer interne controle door aandacht voor resultaten en risico beheersing en voor de compliance.

De adviserende rol ontwikkelde zich naar een klankbordfunctie op strategisch niveau en een adviesfunctie inzake de performance. In de werkgeversrol ontwikkelde zich de inkadering van de beloning en het zich beter realiseren van wat werkgever zijn van bestuurders inhoudt. Daarnaast was er als tweede ontwikkeling aandacht voor wet- en regelgeving, governance codes en hun uitwerking in statuten en reglementen. Het implementeren daarvan in rationele zin (formele invoering) en in emotionele zin (accepteren van eisen en afspraken) nam zijn tijd.

De komende fase bouwt hierop verder doch zal eveneens twee belangrijke eigen ontwikkelingen kennen. De eerste is de ontwikkeling van het esprit de corps: de houding en het gedrag van toezichthouders. Een complex van verwachtingen, van formele regels en informele afspraken, van ongeschreven omgangs- of verkeersregels, van onderlinge reflectie en van de onderlinge toetsing daarvan.

De tweede is de ontwikkeling van het terugvallen op de kern van de zaak: op de bestaansredenen van maatschappelijke instituties – hun doelstelling –, op het belang van de doelgroep van deze instituties (de klant, cliënt, patiënt, huurder, scholier, student, ouder of kind) en op het belang van de stakeholderrelaties.

Door de achter ons liggende ontwikkelingen en de komende wordt het werk van raden van toezicht intensiever. De eisen waaraan leden ervan moeten voldoen worden robuuster, breder en meer diepgaand.

Esprit de corps brengt voor de individuele toezichthouder met zich mee dat toetsing van gedrag en houding, voorbeeldgedrag en moreel leiderschap kernpunten van zijn functioneren zullen zijn. Begrippen als een evenwichtig zelfbeeld, een robuust profiel en een norm van permanente educatie gaan daarmee gepaard. Kon in het verleden nog wel eens geconstateerd worden dat een raad van toezicht zonder expliciete doelen aan de slag was, in de toekomst zullen raden van toezicht vanuit hun doelen doelbewust, doelgericht en doelmatig functioneren.

Een belangrijk element van de esprit de corps – de betrokkenheid op de doelstelling en op de gebruiker van de maatschappelijke instituties – die ook in het verleden zo kenmerkend was voor de inzet van toezichthouders zal ondanks deze veranderende omstandigheden een kerneigenschap blijven.

Voor de toezichthouderverenigingen betekent esprit de corps dat zij zich verder gaan ontwikkelen tot beroepsverenigingen met plichten zoals een vorm van onderlinge toetsing, het voldoen aan normen, het hanteren van zowel faming als naming en shaming. Bij niet voldoen daaraan zullen de verenigingen maatregelen nemen om ook hun eigen moreel gezag te behouden en om aan de verwachtingen van een kritische samenleving en dito media te kunnen voldoen. Voor zowel de individuele toezichthouder als de verenigingen van toezichthouders zal 'noblesse oblige' actueel worden en blijven. Niet verwonderlijk want een samenleving kan niet zonder een laag van commissarissen, toezichthouders en bestuurders, die vanuit moreel besef moreel gezag en leiderschap tentoon kan spreiden.

Aanbevelingen

Moreel gezag

Raden van toezicht en bestuurders van organisaties in het maatschappelijke middenveld zijn de dragers van moreel gezag.

Dit betekent dat de toezichthouderverenigingen dienen te werken aan de ontwikkeling van het esprit de corps: de houding en het gedrag van toezichthouders. Dit betekent nadenken over en werken aan het complex van verwachtingen, van formele regels en informele afspraken, van ongeschreven omgangs- of verkeersregels, van onderlinge reflectie en van de onderlinge toetsing daarvan.

Voorzitters en leden van raden van toezicht zullen beseffen dat zij in maatschappelijke rollen zitten waarop het 'noblesse oblige' van toepassing is.

Terug naar de kern

Raden van toezicht zullen hun toezicht zodanig inrichten dat de kern van de zaak: de bestaansredenen van maatschappelijke instituties – hun doelstelling –, en het belang van de doelgroep van deze instituties (de klant, cliënt, patiënt, huurder, scholier, student, ouder of kind) en van de stakeholders die erbij betrokken zijn, ook de kern van hun toezicht en hun functioneren zijn.

Individuele toezichthouder

Esprit de corps brengt voor de individuele toezichthouder met zich mee dat toetsing van gedrag en houding, voorbeeldgedrag en moreel leiderschap kernpunten van zijn persoonlijk functioneren zullen zijn. Begrippen als een evenwichtig zelfbeeld, een robuust profiel en een norm van permanente educatie gaan daarmee gepaard.

Houding en gedrag doorslaggevend

Raden van toezicht zijn zich ervan bewust dat houding en gedrag de doorslaggevende factoren zijn om succesvol te kunnen opereren. Dit betekent dat zij meer dan in het verleden aandacht hieraan zullen besteden zowel bij de samenstelling van de raad, bij het functioneren ervan en bij het evalueren. De soft skills, die in wezen dus in het geheel niet soft zijn maar doorslaggevend, krijgen tenminste even veel aandacht als de hard skills (zoals de regels, de afspraken of de opleidingseisen).

Contacten in de organisatie

De raad van toezicht heeft in het kader van goed toezicht houden formele en informele contacten in de organisatie nodig. De raad ontwikkelt daartoe een jaarlijks stramien van de formele contacten (zoals met OR, CR, MZR, Medische staf, Management Team of Directie) en van de informele contacten (werkbezoeken, deelnemen aan bezoeken aan het uitvoerende werk, deelnemen aan feestelijke bijeenkomsten, vergaderen op locaties).

Toezicht op personeelsbeleid en personeel

Van groot belang voor de organisatie is dat medewerkers zich met hem verbinden. Als de bestuurders en de toezichthouder zich verbinden met de medewerkers bevordert dat het zich verbinden met de organisatie. Derhalve dient de raad van toezicht geen onbekend orgaan te zijn, zichtbaar in de organisatie, herkenbaar in zijn verantwoordelijkheden, taken en rollen en aan te treffen op de internetpagina's van de organisatie.

Informatievoorziening van de raad van toezicht

Organiseer de informatievoorziening vanuit het primaire proces en schenk daarbij aandacht aan harde en zachte informatie. Bepaal als raad zelf de inhoud (het niveau, de kernpunten, de aspecten, onderdelen, elementen, de mate van volledigheid), de vorm (toegankelijk, beknopt, overzichtelijk), de frequentie, de tijdigheid en de omvang van de informatie en de evaluatie van de informatievoorziening.

Informatievoorziening aan anderen over de raad van toezicht

Communiceer aan de interne en externe stakeholders concreet waar de raad mee bezig is en wat de raad is, wie de raad vormen en wat er van de raad wel en niet verwacht mag worden.

Governance codes

Uitbreiden van het aantal regels van governance codes heeft niet veel nut.

Van belang daarentegen is het trekken van een heldere grens tussen de echte regels (pas toe) waar de raden zich aan houden en daar waar een raad van toezicht de vrijheid heeft te kiezen (leg uit) en de raden hun keuzes motiveren.

Zich niet houden aan de regels zal consequenties met zich mee moeten brengen, zoals verwijdering uit de toezichthoudervereniging.

Zelfverantwoording

Zelfverantwoording door middel van evaluaties of andere instrumenten is onontbeerlijk voor raden van toezicht omdat zij geen echt extern toezicht hebben en is noodzakelijk om eigen functioneren te heroverwegen ervan te leren en daardoor het toezicht te verbeteren.

Reflectie

Raden van toezicht dienen in de jaarplanning tenminste een moment van reflectie in te bouwen om daarin na te denken over wat de raad bereiken wil (doel en resultaat), of de raad dit bereikt en zo nee, waarom niet.

Omgang met stakeholders

De raad van toezicht is zowel het interne toezicht als het maatschappelijke toezicht en onderhoudt daardoor zowel intern als maatschappelijk contacten met belanghouders en belanghebbenden (stakeholders). Als maatschappelijk toezichthouder ziet de raad toe hoe het bestuur met de stakeholders en hun belangen omgaat.

Rolvastheid

De raad dient zijn rollen te kennen en rolvast te zijn in relatie tot de bestuurder en tot de interne en maatschappelijke stakeholders. Contacten met stakeholders dienen vooral de wederzijdse informatievoorziening.

Omgang met het bestuur

De raad van toezicht en het bestuur investeren in een gezamenlijke visie.

Daarnaast bespreken zij het onderling functioneren en de wederzijdse verwachtingen.

De raad van toezicht dient zich bewust te zijn van de noodzaak te schakelen tussen afstand en betrokkenheid, zodat de raad als het ware in zijn diverse rollen (toezichthouder, werkgever, adviseur, meedenker, systeembeheerder) weet te schakelen tussen diverse afstanden van heel dichtbij (erbovenop) tot op een door vertrouwen en betrokkenheid gedragen afstand.

Beloning van de top

De toezichthouderverenigingen moeten zelf de controle houden op de beloningen van bestuurders en toezichthouders. Om dit effectief te realiseren is er naast een intern en maatschappelijk geaccepteerde beloning en dito code de noodzaak dat de verenigingen sancties invoeren, bijvoorbeeld faming, naming en shaming of uitzetten uit het lidmaatschap.

De overheid kan een kader scheppen met een bovengrens. De overheid moet zich niet bemoeien met de invulling binnen dat kader en met de details.

Controle beloning

Raden van toezicht dienen steekproeven te houden om te controleren of de beloning conform de afspraken is dan wel de accountant op te dragen dit na te gaan en daarover te rapporteren.

Privaat publiek partnership

De organisaties in het maatschappelijk middenveld zullen te maken blijven hebben met een overheid, die

er niet goed in slaagt zijn eigen governance op orde te krijgen. De overheid spreekt met meerdere monden: marktvrijheid en vertrouwen versus bedilzucht en wantrouwen.

Het is niet zinvol voor raden van toezicht dit gegeven te bestrijden.

Beter is het speelveld en de spelregels goed te kennen en proberen er gebruik van te maken vanuit het belang van de organisatie, er proactief in te zijn door alternatieven te verkennen en door het beleid te beïnvloeden, daar waar het wel kan en effectief is, en door doelgerichte relaties aan te gaan met private en publieke partijen.

Veranderende omgeving

De veranderende omgeving is een cyclisch terugkerend agendapunt op de agenda van de raden van toezicht, waarbij zij aandacht besteden aan ontwikkelingen en trends, inspelen hierop en ervoor zorgen dat de organisatie zich relateert aan deze ontwikkelingen en trends en dit zichtbaar doet zodat de samenleving ziet hoe de organisatie inspeelt op veranderingen.

Toekomstbestendigheid

Het toezicht van maatschappelijke organisaties functioneert in een two-tier model, dat op zich een toekomstbestendig model is en geen alternatief zoals een one tier model nodig heeft. Het functioneren in dit model dient wel continue heroverweging, verbetering en aanscherping, waarbij aandachtspunten zijn: de competenties van voorzitter en leden, de samenstelling van de raad van toezicht (onafhankelijkheid, diversiteit, teamwork), een goed georganiseerde informatievoorziening, heldere afspraken (toezichtkader en toetsingskader) met de bestuurder(s), de omgevings sensitiviteit en de rolvastheid van de raad in zijn taakuitoefening en in de richting van de bestuurder(s).

Relatie intern en extern toezicht

Raden van toezicht realiseren zich dat deze relatie nu een andere is dan vijftientig jaar geleden (1985) toen het raad van toezicht bestuursmodel opkwam en dat deze relatie in de toekomst een andere zal worden: denk aan meer kwaliteitsbewustzijn of het beter om moeten kunnen gaan met risico's en met het besef dat aan menselijk functioneren risico's verbonden zijn en zullen blijven.

Deze relatie vraagt om onderlinge reflectie en om een helder onderling afsprakensysteem met bijbehorende waarden, normen, taakverdeling en afspraken over de verhouding tussen transparantie en beslotenheid. Hierbij dient in ogenschouw te worden genomen dat de veelheid aan externe evaluaties die worden toegepast in balans komen met het interne toezicht door deze af te slanken.

Startpunt voor deze onderlinge reflectie en afspraken dienen de raden van toezicht via hun toezichthouderverenigingen te zijn. Bij dit alles is de cliënt van de maatschappelijke organisatie en de doelstelling van de organisatie het uitgangspunt en richtsnoer.