



Strijd of samenwerking?

BESTUUR EN TOEZICHT IN BALANS

Wat ging er fout bij Vestia, InHolland en noem nog maar een tiental organisaties in de semi-publieke en profit-sector op die op het randje van de afgrond staan of stonden? Waren de bestuurders nog 'in control'? Sliepen de toezichthouders? Goed bestuur in combinatie met goed toezicht kan uitsluitend plaatsvinden als er sprake is van enerzijds een duidelijke visie op bestuur en toezicht en een stevige basis van vertrouwen en anderzijds een praktisch model. Bestuurder en toezichthouders kunnen samen optrekken om de organisatie te laten excelleren.

Door dr. Tom van den Belt

In veel organisaties wordt een of andere vorm van 'corporate governance model' toegepast, waarin geregeld is hoe 'goed bestuur' en 'goed toezicht' er uit ziet. Voor diverse branches is een eigen variant

ontwikkeld. Zo is de Zorgbrede Governancecode in vrijwel alle zorginstellingen toegepast. Deze 'gedragscode' voor bestuur en toezicht is gebaseerd op een bestuursmodel, waarbij de Raad van Bestuur

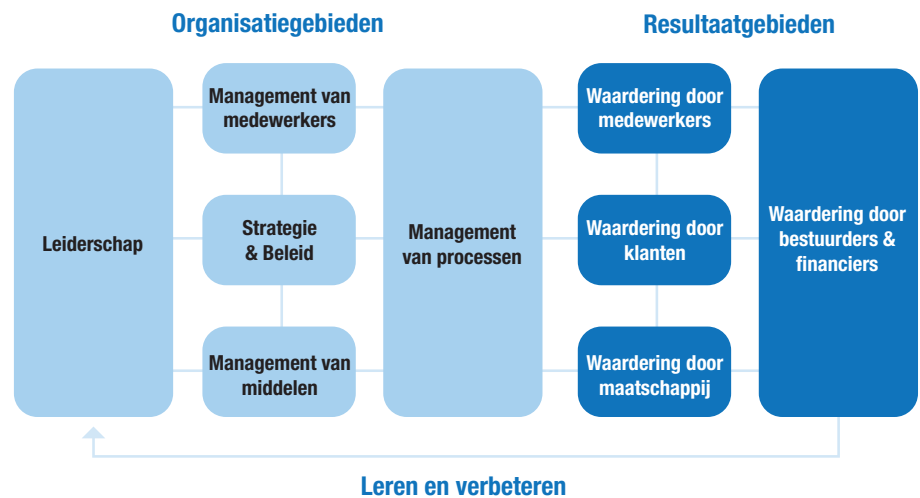
(RvB) de dagelijkse leiding en eindverantwoordelijkheid over de organisatie heeft en waarbij de Raad van Toezicht (RvT) of Raad van Commissarissen (RvC) toezicht houdt op strategie, beleid en uitvoering –

en risico's – daarvan door de RvB.

Het besturen van organisaties wordt steeds complexer en daarmee nemen de risico's in de bedrijfsvoering en het bedrijfsproces toe. Het is daarom van toenemend belang dat een toezichthouder over de schouder van de bestuurder meekijkt. Tegelijkertijd is onder invloed van maatschappelijke en politieke druk de roep om transparantie toegenomen. Daarmee zijn de taak en verantwoordelijkheid van de toezichthouder een onderwerp van maatschappelijk debat geworden. Van de toezichthouder wordt meer en meer verwacht dat deze een proactieve houding aanneemt. Bij een disfunctionerende bestuurder wordt vrijwel direct gekeken naar de toezichthouder. De RvT/RvC wordt aangesproken op de kwaliteit van het toezicht, net als de bestuurder wordt aangesproken op zijn verantwoordelijkheid voor goed bestuur. Het zal duidelijk zijn: goed bestuur en goed toezicht dienen met elkaar in balans te zijn, om zo de belangen van de organisatie maximaal te kunnen dienen. Een goede balans in bestuur en toezicht is een dynamische balans, die vooral gebaseerd is op interactie en in veel mindere mate op dichtgetimmerde kaders.

INK-MODEL ALS KAPSTOK

Voor een adequaat en effectief toezicht is een model Bestuurs- en Toezichtinstrumenten ontwikkeld. Het model is gebaseerd op de maatschappelijk erkende en integrale kwaliteitsmanagementstandaard INK. Het INK-model wordt fungeert hierbij als 'kapstok', het is niet nodig dat de organisatie kiest voor toepassing van het managementmodel voor de bedrijfsvoering en voor het verbetersysteem. Door met dit model te werken wordt de dynamische balans tussen goed bestuur en goed toezicht concreet vorm gegeven en – inherent aan het INK – ook in stand gehouden. Door toepassing van dit model voor bestuur en toezicht, toont de bestuurder aan dat hij integraal grip op de organisatie heeft en zich hierover kan verantwoorden aan de relevante stakeholders. Tevens verzekert de RvT/RvC zich ervan dat zij in haar taak alle relevante gebieden van de bedrijfsvoering overziet. Ook biedt het model een overzicht van relevante instrumenten (zoals documenten) bij elk gebied waar de bestuurder



Het INK-managementmodel is ontwikkeld door het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK), een instituut dat tot doel heeft bedrijven en organisaties te ondersteunen bij het vergroten van hun kwaliteit. Het Nederlandse model is afgeleid van de Europese versie, het EFQM Excellence Model. Inmiddels wordt het model door tal van organisaties (profit en non-profit) gebruikt om hun prestaties te verbeteren (zie: www.ink.nl).

Het INK-managementmodel is gebaseerd op vier uitgangspunten: 1. Praktijkgericht en zelfwerkzaamheid; 2. Ontwikkelingsfasen; 3. PDCA-cyclus als regelkring voor het verbeterproces; 4. Focus op excellentie.

voor verantwoordelijk is en waar toezicht noodzakelijk is.

Niet alleen het aanwezig zijn van de genoemde instrumenten is van belang: de RvB dient – in dialoog met de RvT/RvC – voortdurend deze instrumenten kritisch te bestuderen, evalueren en waar nodig te verbeteren. Als mogelijk gevolg op de bestudering van de instrumenten dient de RvT/RvB (zo nodig) acties of stappen te ondernemen, zoals meedenken, bijsturen of corrigeren. Hierdoor levert de RvT/RvC haar waardevolle bijdrage aan het continu verbeteren van processen en het bestuur

(onder andere door de Inspectie Gezondheidszorg aangeduide) 'soft signals', die een indicatie kunnen geven voor het al dan niet goed functionerend leiderschap en voor de bedrijfscultuur. Deze 'soft-signals' kunnen met name waargenomen worden in de directe contacten met organen en professionals.

BESTUREN, VERANTWOORDEN EN TOEZICHT

Het toegepaste INK-model is een managementmodel dat enerzijds houvast biedt en richting geeft, maar anderzijds geen strak keurslijf vormt. Het eigen initiatief en de

'EEN GOEDE BALANS IN BESTUUR EN TOEZICHT IS EEN DYNAMISCHE BALANS'

van de organisatie. Het INK-model biedt een goed kader voor de diverse verantwoordings- en toezichtinstrumenten, zoals de diverse rapportages en documenten, in een planningsschema te ordenen volgens de negen organisatiegebieden.

Naast oog voor de 'harde' bewijsstukken, zoals diverse rapportage- en verantwoordingsdocumenten, dient de Raad van Toezicht/Commissarissen ook actief aandacht te schenken aan de zogeheten

specifieke werkomgeving moeten de nodige ruimte krijgen. Daarom wordt in het model gesproken over aandachtsgebieden en niet over criteria. De RvB dient op elk van deze negen genoemde gebieden (vijf organisatie- en vier resultaatgebieden) 'in control' te zijn.

1. LEIDERSCHAP

Het leiderschap van de bestuurder is van wezenlijk belang voor het succesvol functioneren van de organisatie en een goede

bedrijfscultuur, maar is vaak moeilijk concreet meetbaar voor de toezichthouders. Leiderschap van de bestuurder is sterk bepalend voor de inrichting en de cultuur van de organisatie. Ook de manier waarop de organisatie met medewerkers en relaties omgaat wordt hierdoor bepaald. Leiderschap kent drie aspecten: richten, inrichten en verrichten.

Richten: De bestuurder van de organisatie bepaalt de koers en geeft richting aan de organisatie door het vaststellen van de centrale visie, missie en strategie. Een belangrijk onderdeel van de beleidsontwikkeling is vertaalslag van het (algemene) beleid naar kritische succesfactoren. Deze kritische succesfactoren maken duidelijk waar de organisatie op gericht is. De bestuurder is verantwoordelijk voor een adequate (begrijpelijke) en transparante communicatie met alle betrokken belanghebbenden (stakeholders) van de organisatie. Belanghebbenden zijn onder andere de klanten (afnemers), toezichthouders, medewerkers, leveranciers, relevante maatschappelijke groeperingen, overheden en financiers.

Inrichten: De bestuurder stemt de organisatiestructuur van de organisatie af op de gekozen koers (strategie). De organisatiestructuur dient klantgericht te zijn. Steeds wordt vanuit het perspectief van afnemers (klanten) en opdrachtgevers / financiers gereflecteerd op de structuur van de organisatie. De structuur moet bevorderend zijn voor het leggen van contacten met elk gewenst onderdeel van de organisatie. De organisatiecultuur van de organisatie is gericht op verdere ontwikkeling van de verschillende afdelingen, onder andere door medewerkers te stimuleren hun talenten te benutten.

Verrichten: Het deelgebied 'verrichten' bestrijkt de wijze waarop de bestuurder zich persoonlijk inspant om de organisatie te verbeteren en daarbij haar medewerkers (en dus ook de leidinggevenden van de verschillende afdelingen) betreft en stimuleert. Hierbij zijn een aantal aspecten belang.

- Het *nemen van concrete maatregelen* en het beschikbaar stellen van middelen om de gestelde doelen te bereiken zijn kenmerkend gedrag van de bestuurder. Dit blijkt onder meer uit het feit dat hij heldere keuzes maakt en in de dagelijkse



praktijk prioriteiten weet te stellen.

- Door *zijn gedrag en houding* stimuleert hij medewerkers om mee te werken aan en mee te denken over verbeteringen en vernieuwingen, in de werkmogelijkheden, werkdoelen en werkprocessen. Hij neemt zelf deel aan en stimuleert het deelnemen aan verbetertrajecten en -projecten.
- Hij geeft het goede *voorbeeld* als leidinggevende en heeft oog voor de rol van de leidinggevenden binnen de organisatie. Hij is gericht op de effectiviteit van het eigen leiderschap en van andere leidinggevenden binnen de organisatie.
- Hij geeft blijk van het belang van het fair en integer beslissingen nemen. Hij heeft oog voor het belang van het actief luisteren naar en reageren op directieuren en medewerkers.
- De bestuurder schenkt aandacht aan *openheid* over gegevens, resultaten en geleverde bijdragen van de organisatie aan doelgroepen en maatschappij.
- Hij is gericht op het bestrijden van bureaucratistische ballast en wegwerken van functionele schotten binnen de organisatie, dan wel tussen de verschillende afdelingen.
- De bestuurder is *zichtbaar en aanspreekbaar* voor alle medewerkers en andere stakeholders.

TIPS:

1. **BESTUURDER: ZORG VOOR ADEQUATE EN TIJDIGE INFORMATIE VOOR DE TOEZICHTHOUDER**
2. **TOEZICHTHOUDER: LAAT DE BESTUURDER VERTELLEN: DE DOCUMENTEN ZIJN ER OM ZIJN VERHAAL TE BEVESTIGEN**
3. **GEZAMENLIJK: WEES ELKAARS INFORMATIEBRON EN SPARRINGPARTNER**

Toezichtinstrument RvT:

Over dit organisatiegebied wordt niet door externe partijen gerapporteerd of systematische toetsing toegepast. De bestuurder zal daardoor slechts via een 'self-report' aan de RvT/RvC kunnen rapporteren over het eigen functioneren in het leiderschap. Deze werkwijze is nogal kwetsbaar vanwege de subjectieve inhoud van de rapportage. Om die reden is het van belang dat de RvT/RvC in het jaarlijks gesprek met de Ondernemingsraad en met de Cliëntenraad / of evt. klantenpanel (in afzonderlijke besprekingen) het leiderschap van de bestuurder toetst op de hierboven beschreven aspecten. Ook de reflectie van de MT-leden op het leiderschap van de bestuurder zijn een belangrijke aanvulling op diens eigen self-report. De toezichthouder heeft hierdoor veel mogelijkheden om de zogeheten soft-signals op te vangen en te interpreteren.

2. STRATEGIE EN BELEID

Strategisch beleid heeft een lange tijdhorizon, gaat uit van wisselende omstandigheden en biedt ruimte voor meerdere opties. Tactisch beleid heeft een perspectief van enige jaren en is meer definitief in de koersbepaling in termen van vastgestelde en vastgelegde keuzen. Jaarplannen en budgetten hebben een termijn van een jaar (of minder). Het gaat om de concretisering van de acties per proces en het meten van de resultaten.

De bestuurder voorziet de RvT/RvC jaarlijks volgens het vastgestelde (vergader) schema van de relevante beleidsplannen, waarin de meerjarenstrategie als ook de jaarplannen in samenhang met elkaar worden gepresenteerd, waardoor een effectieve discussie mogelijk wordt. Met verwijzing naar maatschappelijke ontwikkelingen, geeft hij aan de RvT/RvC middelen om het beleid en de strategie te kunnen toetsen op relevantie en adequaatheid. Hierdoor zijn de toezichthouders in staat om op een verantwoorde wijze goedkeuring aan de beleidsplannen te geven. Toezicht vindt plaats door de adequate en tijdige aanlevering van de beleidsnota's.

3. MANAGEMENT VAN MEDEWERKERS

Bij dit organisatiegebied gaat het om de manier waarop de bestuurder (organisatie)

zijn medewerkers inzet, stimuleert en waardeert om de strategie- en beleidsdoelstellingen te realiseren. Mensen zijn er voor de organisatie, maar de organisatie is er ook voor 'haar' mensen.

De bestuurder overlegt met en verantwoordt zich tegenover de Ondernemingsraad. Hij dient daardoor zijn management van medewerkers voortdurend kritisch te beschouwen en transparant uit te voeren.

In de verantwoording van het HR-beleid wordt aandacht geschonken aan het inwerkproces van nieuwe medewerkers, de wijze waarop geïnvesteerd wordt in scholing en arbeidsverhoudingen van medewerkers en op welke wijze de communicatie binnen de organisatie wordt vormgegeven. Maar ook hoe respect voor medewerkers daarvan een dragend onderdeel vormt.

4. MANAGEMENT VAN MIDDELEN

Dit aandachtsgebied handelt over de manier waarop door de RvB vanuit strategie en beleid middelen worden aangewend om de activiteiten van de organisatie effectief en efficiënt uit te voeren en zeker te stellen dat de middelen daadwerkelijk waarde toevoegen aan de kernactiviteiten van de organisatie. Onder middelen wordt verstaan: geld, gebouwen, materialen, ICT en kennis.

De bestuurder vertaalt zijn beleidsdoelstellingen in (meerjaren)begrotingen en budgetten. De rapportage vindt periodiek plaats in de kwartaalrapportages, waarbij steeds een prognose wordt geboden voor het gehele jaarresultaat. De confrontatie van begroting, periodieke rapportages en jaarresultaat vindt plaats bij de bespreking van de jaarrekening. De externe controle van het management van middelen v.w.b. geld wordt uitgevoerd door de accountant, waarvan de weerslag in de accountantsmanagementletter wordt gegeven. Naast de verantwoording van het exploitatieresultaat en liquiditeitspositie kan tevens gedacht worden aan een treasury-verantwoording, waardoor duidelijk wordt welke risico's van toepassing zijn op de financiële reserves van de organisatie.

5. MANAGEMENT VAN PROCESSEN

Dit onderdeel handelt over de manier

waarop de bestuurder vanuit strategie en beleid processen identificeert, ontwerpt, beheerst en waar nodig verbetert of vernieuwt, gericht op waarden toevoeging voor alle belanghebbenden (stakeholders). De manier waarop gezocht wordt naar een gezonde balans tussen procedurele sturing en professionaliteit. Onder professionaliteit kan onder meer worden verstaan: eigen

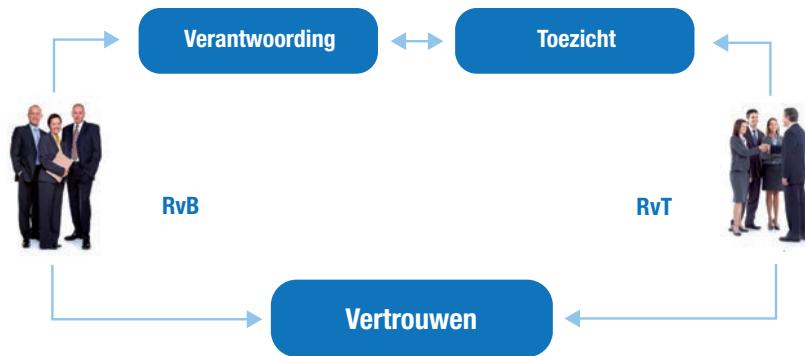
kunnen slechts goed functioneren als er sprake is van onderling vertrouwen. Dit is de basis voor de dynamische dialoog, wederzijdse en wederkerige beïnvloeding teneinde de belangen van de organisatie vanuit de eigen positie optimaal te kunnen behartigen. Dit gezamenlijke doel dient expliciet als adagium van zowel de bestuurder als de toezichthouders te zijn. De

'DE VERTROUWENSBASIS VERSTERKT DE DYNAMIEK IN HET OVERLEG'

verantwoordelijkheid en ondernemerschap van de medewerkers.

De bestuurder is de meest-verantwoordelijke voor het functioneren en ontwikkelen van het kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) volgens de ISO (c.q. HKZ) en zoals verwoord in het kwaliteitsbeleid van de organisatie. Hij is gericht op continue ver-

stijl van toezicht op de vertrouwensbasis biedt de mogelijkheid om gezamenlijk het verbeterproces te stimuleren. De overeenkomstige visie en gerichtheid op de doelen van de organisatie en belangen van de diverse stakeholders, waaronder nadrukkelijk medewerkers en klanten, biedt tevens een helder toetscriterium voor beleidsplannen en beoordelingskader van gevoerd



beteren en vernieuwen door het stimuleren en monitoren van de toepassingen van de PDCA-cyclus in alle onderdelen van de bedrijfsvoering (plan (1), do(2), check (3), act(4)). De rapportage van de meetresultaten en het verbeterproces vindt elk kwartaal plaats in de managementrapportage. Tevens vindt jaarlijks een directiebeoordeling plaats over de analyse van het KMS. Jaarlijks wordt het KMS extern getoetst door de certificerende instelling (CI), die het ISO / HKZ, of ander relevant keurmerk toekent of een certificaat verstrekt. De bestuurder zendt jaarlijks de directiebeoordeling (inclusief de analyse van het KMS) en de rapportage van de certificerende instelling (CI) naar de RvT/RvC.

beleid: 'wat worden zij er beter van?' De vertrouwensbasis versterkt de dynamiek in het overleg, wantrouwen verstart de interactie. Als er geen vertrouwen heerst is het belangrijk om daar iets aan te doen, in het belang van goed bestuur en van goed toezicht, en vooral in het belang van de genoemde andere stakeholders. **Q**

Dit artikel is gebaseerd op het boekje Bestuur en Toezicht, toezichtinstrumenten Zorgbrede Governancecode, op basis van het INK-model, Tom van den Belt, ISBN 978-90-814847-0-1, 50 pag. Het boekje kost € 9,00 excl. Verzending en is te bestellen via: www.beltomadvis.nl. Dr. Tom van den Belt is managementwetenschapper, met veel ervaring als bestuurder en toezichthouder.

BALANS EN VERTROUWEN

De bestuurder en de toezichthouders