

Geloofwaardige governance op basis van INK-model

door dr. Tom van den Belt, in *Magazine Boardroom Zorg*, april 2015.

Minister Schippers (VWS) wil meer grip op de governance in de zorgsector. Een verstandig besluit, het is alleen de vraag hoe moet dat gebeuren? De plannen die de Minister hiervoor heeft ontwikkeld werden in maart besproken in een hoorzitting van de vaste Kamercommissie VWS. Tijdens deze hoorzitting heeft Tom van den Belt ervoor gepleit dat governance een nieuw thema wordt bij extern toezicht door de IGZ, met name gericht op de systematiek van besturen, verantwoorden en toezicht. Het gaat er om dat de governance op een geloofwaardige systematiek is gebaseerd en functioneert, waardoor een gerechtvaardigd vertrouwen over goede governance kan ontstaan.

De vast Kamercommissie VWS wilde in gesprek met 'het veld', ter voorbereiding op het debat met de minister op 19 maart. Naast de vertegenwoordigers van IGZ en de belangenorganisatie voor cliënten, bestuurders, toezichthouders en brancheorganisaties, was Van den Belt uitgenodigd om zijn visie op de kabinetsplannen te geven. De Kamercommissie nodigde hem uit op grond van zijn publicatie *Bestuur en Toezicht, zorgbrede governancecode op basis van het INK-model*.

De hoorzitting handelde voornamelijk over drie thema's: accreditering van de bestuurder en de Raad van Toezicht, rol van extern toezicht door de inspecteur IGZ en governance-systematiek. Deze thema's zijn de kern van de vier speerpunten van het Kabinetsvoorstel. De Kamerleden zeiden na afloop van het rondetafelgesprek dat zij veel nuttige informatie hebben gekregen van de genodigde deelnemers.

De deelnemers hebben voorafgaand aan de hoorzitting voor de Kamerleden hun visie op de kabinetsplannen beschreven in een positionpaper. Op de websites van de verschillende genodigde organisaties is hun visie terug te vinden. Het positionpaper van Tom van den Belt is te downloaden vanaf zijn website www.beltomadvies.nl.

Accreditatie

In de brief van de minister aan de Tweede Kamer over Governance in de zorgsector d.d. 22 januari 2015 staat het volgende: "*Het verbeteren van de kwaliteit van de besturing van zorgaanbieders via verplichte accreditatie, zoals ontwikkeld door de Vereniging van Bestuurders in de Zorg (NVZD) voor bestuurders*. Ook voor elke toezichthouder wil de minister een verplichte accreditatie en verder het instellen van een nationaal accreditatie-register voor bestuurders en toezichthouders.

De genodigde deelnemers aan de hoorzitting verschilden sterk van mening over dit voortel. De belangenvereniging van de toezichthouders (NVTZ) voelde wel voor een verplichte accreditatie van bestuurders, maar niet van toezichthouders. De NVTZ voelt meer voor een accreditatie van het intern toezichtstelsel. De vertegenwoordigers van de brancheorganisaties uit de zorg (BoZ) en cliëntenorganisaties moesten er niets hebben. 'We zitten echt niet te wachten op nog meer accreditaties' aldus Yvonne van Rooy, voorzitter van de NVZ en BoZ. Deze vertegenwoordigers deelden de mening van Van den Belt, die desgevraagd de Kamerleden een aantal argumenten gaf tegen deze verplichting. Belangrijke overwegingen zijn de grote verschillen in grootte van de organisaties en de brede differentiatie in de specifieke aard en eisen van de typen zorg-organisaties waardoor 'one size fits all' accreditatie zal leiden tot een weinig zeggend 'diploma'. Bovendien biedt een dergelijke algemene accreditatie geen garantie voor verbetering van kwaliteit en veiligheid binnen de zorgorganisatie. Tom van den Belt benadrukte overigens dat IGZ de noodzakelijke professionalisering van bestuurder en toezichthouder toetst, en met name ook de effectiviteit daarvan.

Versterken extern toezicht door IGZ

Bij de deelnemers aan de hoorzitting was weinig bezwaar tegen de door de minister voorgestelde versterking van de rol van de IGZ als extern toezichthouder. Van den Belt deed –in de positionpaper– een concreet voorstel aan de IGZ, om governance als zesde thema toe te voegen aan het huidige toezichtkader. Met name vanwege het feit dat het IGZ-toezicht risicogebaseerd is, kan deze eenvoudige uitbreiding een doeltreffend middel zijn om een gerechtvaardigd vertrouwen te krijgen in de governance, of juist duidelijk te krijgen welke onderdelen van governance risicovol zijn en een verplicht verbeterplan behoeven. IGZ-hoofdinspecteur De Vries zei, desgevraagd door een Kamerlid, dat ze zich wel kon vinden in het voorstel van Van den Belt, en dit nader zou gaan uitwerken.

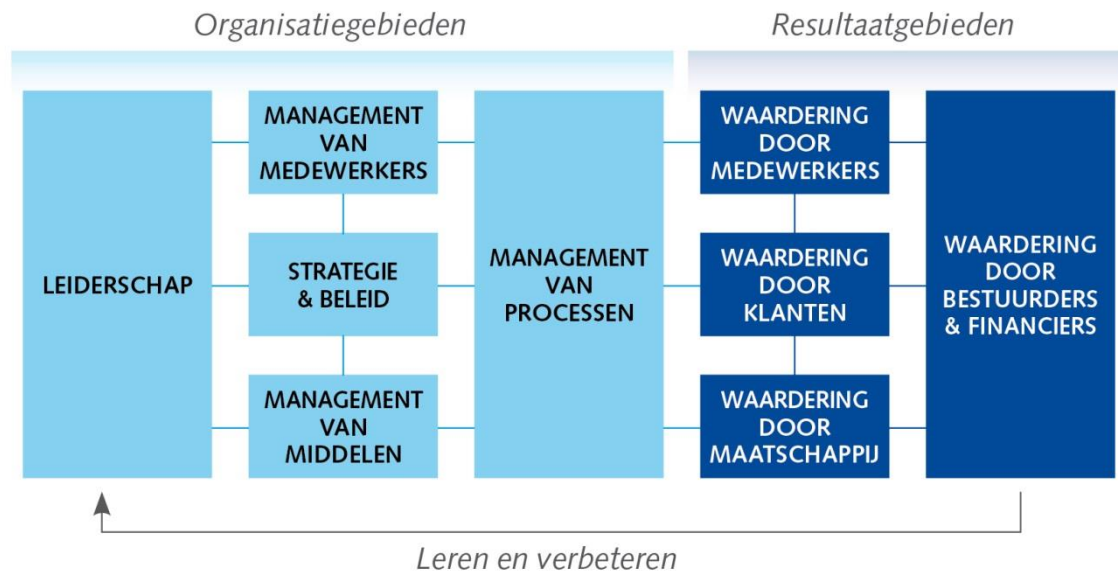
Governance-systematiek

De leden van de Kamercommissie VWS kwamen na de bovenstaande onderwerpen als vanzelf tot de vraag: 'Hoe krijgen we nu binnen een zorginstelling de governance op orde? En de vraag werd gesteld aan een paar genodigden: 'Welk systeem van governance moet de Raad van toezicht bouwen om een geloofwaardige governance te krijgen?' Tom van den Belt beantwoordde de vraag als volgt: 'Het gaat er juist niet om dat de Raad van Toezicht een systeem bouwt, want dan verzond je weer in systeemdenken en bureaucratie. Wat wel belangrijk is, is dat de toezichthouder en de bestuurder samen een adequate, transparante doelmatige en doeltreffende manier besturen, verantwoorden en toezicht ontwikkelen, die leidt tot een geborgde systematische governance. Pas dan kan gedacht worden aan een geloofwaardige governance'. De IGZ kan bij haar inspectiebezoek, aan de hand van de diverse indicatoren en indringende gesprekken met belanghebbenden vast stellen dat er een open en betrouwbare bestuurscultuur heerst. Bij deze wijze van '*sensetizing auditing*' let de IGZ op zowel de 'soft-signals' als concrete feiten en externe beoordelingen (zoals accountant) en heeft geen overdaad aan checklists nodig.

Van den Belt gaf aan dat governance gebaseerd op het INK-model, zoals hij dat heeft beschreven een goed voorbeeld is van een werkwijze die leidt tot geloofwaardige governance. Deze werkwijze wordt reeds in verschillende organisaties succesvol toegepast, onder meer bij een zorgorganisatie van een van de Kamerleden uit de Kamercommissie VWS zelf toezichthouder is.

Governance op basis van het INK-model

Het governance-model is gebaseerd op de maatschappelijk erkende en integrale kwaliteitsmanagementstandaard INK. 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, 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 hij in zijn taak alle relevante gebieden van de bedrijfsvoering overziet. Ook biedt het model een overzicht van belangrijkste instrumenten (zoals documenten) bij elk 'organisatiegebied' waar de bestuurder voor verantwoordelijk voor 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- voortdurend deze instrumenten kritisch te evalueren en waar nodig te verbeteren. Als mogelijk gevolg hierop dient de RvT/RvB zo nodig stappen te ondernemen. Hierdoor levert de toezichthouder zijn waardevolle bijdrage aan het continu verbeteren van processen en het bestuur van de organisatie. Het INK-model biedt een goed kader voor de diverse verantwoordings- en toezichtinstrumenten, zoals de diverse rapportages en documenten.



Besturen, verantwoord 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 specifieke werkomgeving moeten de nodige ruimte krijgen. De RvB dient op elk van deze negen genoemde gebieden (vijf organisatie- en vier resultaatgebieden) ‘in control’ te zijn.

Naast oog voor de ‘harde’ bewijsstukken, zoals diverse rapportage- en verantwoordingsdocumenten, dient de toezichthouder ook actief aandacht te schenken aan de zgn. ‘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, oftewel het toepassen van de ‘soft-skills’.

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. Samengevat toont de bestuurder hierbij zijn vermogen om koers te bepalen en hierover te communiceren met alle betrokkene, de organisatie adequaat in te richten en om zelf het voorbeeld te zijn van moreel en constructief gedrag.

2. Strategie en beleid

Strategisch beleid heeft een lange tijdshorizon, 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. Strategisch meerjarenplanne, 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.

Met verwijzing naar maatschappelijke ontwikkelingen, geeft hij aan de RvT 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.

3. Management van medewerkers

Bij dit organisatiegebied gaat het om de manier waarop de organisatie de 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.

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 en hoe respect voor medewerkers daarvan een dragend onderdeel vormt.

4. Management van middelen

Hierbij gaat het over de manier waarop de bestuurder middelen (geld, kennis, ICT en gebouwen) aanwendt om de activiteiten van de organisatie effectief en efficiënt uit te voeren en zeker te stellen dat de middelen daadwerkelijk waarde toevoegen aan de organisatie.

De betrouwbaarheidstoetsing van begroting, periodieke rapportages en jaarresultaat vindt plaats bij de bespreking van de jaarrekening, waarbij de accountant het exploitatieresultaat, de liquiditeitspositie en treasury-verantwoording en welke risico's van toepassing zijn op de financiële positie.

5. Management van processen

Dit onderdeel handelt over de manier waarop de bestuurder vanuit strategie en beleid alle processen identificeert, ontwerpt, beheerst en waar nodig verbetert of vernieuwt, gericht op waardetoevoeging voor alle (stakeholders). Het gaat hier om de manier waarop gezocht wordt naar een gezonde balans tussen procedurele sturing en professionaliteit. Onder professionaliteit kan onder meer worden verstaan: eigen verantwoordelijkheid en ondernemerschap van de medewerkers.

De bestuurder is de meest-verantwoordelijke voor het functioneren en ontwikkelen van het kwaliteitsmanagementsysteem (KMS). De bestuurder is gericht op continue verbeteren 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 er jaarlijks een directiebeoordeling plaats over de analyse van het KMS. Jaarlijks wordt het KMS extern getoetst door de certificerende instelling, die ISO/HKZ, of een ander relevant keurmerk toekent.



Dit artikel is gebaseerd op: *Bestuur en Toezicht, toezichtinstrumenten Zorgbrede Governancecode, op basis van het INK-model*, Tom van den Belt, ISBN 978-90-814847-0-1, 50 pag., € 9,00 excl. verzending, bestellen via: www.beltomadvies.nl. Illustraties: www.ruchamanijenhuis.nl

dr. Tom van den Belt is managementwetenschapper, met veel ervaring als (interim-)bestuurder en toezichthouder.