

GOED BESTUUR

Werkboek voor maatschappelijke organisaties



Inhoud

Introductie	7
Voorwoord door Edith Hooge	8
1 Wat is goed bestuur?	13
In dit hoofdstuk	15
1.1 Maatschappelijke organisaties	17
Maatschappelijke ondernemingen	18
Belangenorganisaties	19
[Bestuursrollen in stichtingen en verenigingen]	20
Van belangenorganisatie naar maatschappelijke onderneming	20
Vrijwilligersorganisaties en zelforganisaties	22
Rechtspersonen met een wettelijke taak, zelfstandige bestuursorganen	23
1.2 Medewerkers en klanten	23
Ondernemingsraad en personeelsvertegenwoordiging	23
Klantenorganisatie	24
1.3 Goed bestuur als vanzelfsprekendheid	24
Intermezzo / Het perspectief van de toezichthouder	26
2 Goed besturen	31
In dit hoofdstuk	33
[Praktijkvoorbeeld / Hoe gaat het eraan toe?]	34
2.1 Wat vaak fout gaat	36
Rolonduidelijkheid	36
Personele verwevenheid	37
Onheldere taakverdeling	37
Te veel of te weinig informatie	37
Beperkte verantwoording	38
2.2 Hoe het ook kan	38
Rolopvatting en taakverdeling	38
[Het juiste midden]	39
Samenstelling van de raad van toezicht	40
[Profiel van de raad van toezicht]	41
De juiste informatie	42
[Jaaragenda raad van toezicht]	42
Evaluatie en verantwoording	43
[Samenvattend]	44

Intermezzo / De kunst van het verantwoorden	45
2.3 Driehoeksrelatie RvT, RvB en OR	51
Tijdig informeren van de partijen	51
Respect voor elkaars positie	52
De onderlinge afhankelijkheid respecteren	52
De WOR en de nieuwe WMW	53
Intermezzo / Het perspectief van medezeggenschap	54
3 Aan de slag met goed bestuur	59
In dit hoofdstuk	61
Vierstappenplan voor goed bestuur	62
3.1 Stap 1. Welke risico's loopt de organisatie?	64
3.1.1 Dynamische analyse van risico's	64
3.1.2 Checklist risicoanalyse	66
Score aanspreekbaarheid	66
Score integriteit	67
Score evenwichtige besluitvorming	67
3.1.3 Werken met de uitkomsten	68
[Praktijkvoorbeeld / Integriteit]	69
[Goed bestuur in het profiel van de raad van toezicht]	70
Intermezzo / Het perspectief van de bestuurder	72
3.2 Stap 2. Wat vinden we belangrijk aan goed bestuur?	74
3.2.1 Beginselen van goed bestuur	74
[Voorbeelden van beginselen van goed bestuur]	75
3.2.2 Staat iedereen erachter?	75
3.2.3 Betekenis in de praktijk	76
[Praktijkvoorbeeld / Beginselen in de praktijk]	76
[Zes manieren om een beginselendiscussie te voeren]	77
3.2.4 De belanghebbende omgeving	78
Intermezzo / Goed bestuur en moreel oordelen	80
3.3 Stap 3. Goed bestuur in de praktijk brengen	87
Elkaar aanspreken op goed bestuur	87
[Handvatten voor het bespreekbaar maken]	88
[Praktijkvoorbeeld / Aanspreken als beginsel]	88
[Vragenlijst goed bestuur]	89
Intermezzo / Het perspectief van de financier	91
3.4 Stap 4. Goed bestuur verankeren als normaal onderdeel van de organisatie	94

3.4.1 Afspraken vastleggen in een code	94
Goedgekeurd door de NVvH en andere instrumenten voor kwaliteitsborging	97
Evidente regels en sancties	98
[De rechter]	99
Naleven, wie zorgt daarvoor?	100
Leren van goed bestuur	101

Bijlagen

Bijlage 1 / Gehanteerde begrippen	102
Bijlage 2 / Overzicht van bestaande initiatieven voor goed bestuur	104
Maatschappelijke ondernemingen	106
Cultuur	107
Zorg	108
Onderwijs	109
Sport	110
Wonen	111
Goede doelen	112
Zelfstandige bestuursorganen	112
Bedrijfsleven algemeen	113

Bijlage 3 / Vindplaatsen voor toezichthouders	116
---	-----

De makers van dit boek

Colofon	118
---------	-----

Introductie

Veel maatschappelijke organisaties zijn aan de slag met goed bestuur. In een aantal branches zijn codes voor goed bestuur ontwikkeld. Nu komt het aan op toepassing in de eigen organisatie.

In dit boek reiken we ideeën, methoden, tips aan om goed bestuur ook echt in de organisatie te laten leven. We merken namelijk dat de code voor goed bestuur te vaak een papieren tijger blijft. De eerste stap is meestal het maken van afspraken over goed bestuur, bijvoorbeeld: integer handelen, elkaar aanspreken op kwaliteit en prestatie, verantwoording afleggen. Maar het valt nog niet mee om deze afspraken in de dagelijkse praktijk na te leven. In veel organisaties is het niet vanzelfsprekend om elkaar echt aan te spreken op kwaliteit. Hoe krijg je voor elkaar om dat nu wel te gaan doen?

Of als je beter verantwoording wilt afleggen aan klanten, subsidiegevers of 'de maatschappij': wat kan je meer doen dan een jaarverslag rondsturen of de website volschrijven? We geven daar voorbeelden voor, introduceren een stappenplan en een goedbestuurrisicoanalyse. Ook vertellen bestuurders, toezichthouders en ondernemingsraden over hun ervaringen met goed bestuur.

We hebben het boek geschreven met bestuurders en toezichthouders van maatschappelijke organisaties voor ogen. Daarnaast bespreken we de rol van de ondernemingsraad bij goed bestuur.

Opzet van het boek

In hoofdstuk 1 gaan we nader in op het begrip goed bestuur. Wat is het specifieke van goed bestuur bij maatschappelijke organisaties? En wat voor vormen van bestuur en toezicht zijn er eigenlijk? In het tweede hoofdstuk beschrijven we factoren die goed bestuur belemmeren en factoren die het juist bevorderen. In hoofdstuk 3 introduceren we vier stappen om met goed bestuur aan de slag te gaan:

- 1 risico's in relatie tot goed bestuur analyseren,
 - 2 beginselen formuleren,
 - 3 in de praktijk brengen,
 - 4 verankeren in de organisatie als normaal onderdeel van alle processen.
- Elke stap bevat een beschrijving van de aanpak, checklists en voorbeelden.

In de bijlagen staan een lijst van de belangrijkste begrippen, een overzicht van bestaande codes voor goed bestuur en een aantal ingangen om goede toezichthouders te vinden.

Voorwoord

door Edith Hooge

Lector Corporate Governance Avans
Hogeschool

Voor u ligt een werkboek waarmee u - samen met anderen - 'goed bestuur' kunt realiseren binnen uw eigen organisatie. Een eerste vraag die opkomt is: waarom streven naar goed bestuur? Waar komt al die aandacht voor goed bestuur de laatste tijd toch vandaan? Wat is het en vooral, waartoe dient het?

Formeel gesproken gaat goed bestuur over het besturen en beheersen van organisaties, over verantwoordelijkheid en zeggenschap en over verantwoording, transparantie en toezicht. In de jaren negentig was er, naar aanleiding van grote boekhoudschandalen bij beursgenoteerde ondernemingen in binnen- en buitenland, een enorme opleving van de discussie over goed bestuur. Deze discussie is overgewaaid naar maatschappelijke organisaties zoals woningcorporaties, kunst- en cultuurstellingen, verzorgings- en

ziekenhuizen, welzijninstellingen, charitatieve instellingen en scholen. Dit gebeurde mede naar aanleiding van fraude, mismanagement, ondoorzichtig beleid en ongepast geachte hoge beloning in dergelijke organisaties. Los daarvan is het maatschappelijke organisaties duidelijk geworden dat het van belang is om aan goed bestuur te werken vanwege een vijftal ontwikkelingen.

Ten eerste is de rol van de overheid de afgelopen decennia veranderd van het zelf voorzien in de publieke goederen en diensten tot het sturen, ordenen, garanderen en toezien op de totstandkoming hiervan. Veel organisaties in het publieke domein zijn op afstand van de overheid gaan functioneren. Deze nieuwe verhoudingen leiden tot de eis dat maatschappelijke organisaties hun 'interne governance' goed op orde moeten hebben, inclusief deskundig, scherp en onafhankelijk toezicht. Pas als de organisaties in huis hun zaken op orde hebben kan de overheid-opafstand er ook daadwerkelijk van op aan dat maatschappelijke organisaties 'de juiste dingen op de juiste wijze doen'.

Ten tweede zien we meer en meer dat maatschappelijke organisaties worden aangesproken op het nemen van een grotere en bredere verantwoordelijkheid bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Hiertoe gaan zij verbindingen met elkaar en hun omgeving aan en begeven ze zich deels op elkaars werkdomein. Deze trend wordt wel aangeduid met 'verbreding' of 'ontgrenzing' en wordt nog eens versterkt door het in toenemende mate werken met ketens en netwerken. Bij een algemeen maatschappelijk vraagstuk dat vele beleidsterreinen raakt en tegelijkertijd ook specifiek is, is het niet eenvoudig een probleemeigenaar aan te wijzen. Dan is het ook lastig te bepalen wie zich moeten verantwoorden over de gevolgde strategie en (niet) behaalde prestaties. En doordat de afzonderlijke organisaties vaak met verschillende bekostigingssystemen inclusief de bijbehorende wettelijke kaders en toezichtregiems te maken hebben, wordt het niet eenvoudiger.

Ten derde zijn veel van deze organisaties zogenaamde hybride organisaties geworden. Hybride organisaties zijn - vaak privaatrechtelijke -

organisaties waarvan de doelstelling (deels) samenvalt met een publiek doel. In zulke organisaties wordt de strategie bepaald zowel op basis van maatschappelijke afwegingen als ook op basis van gezonde bedrijfs-economische argumentatie. Een belangrijk kenmerk van hybride organisaties is dat winst niet wordt uitgekeerd aan aandeelhouders maar wordt ingezet ten behoeve van hun maatschappelijke doelstelling. Een belangrijke vraag met betrekking tot goed bestuur is hoe het toezicht op deze hybride organisaties moet worden geregeld, waarbij zowel oog moet zijn voor het publieke belang als voor het ondernemingsbelang.

Ten vierde is er, als gevolg van toenemende emancipatie, een meer gevarieerde en meer op het individu toegesneden vraag naar maatschappelijke dienstverlening. Om dergelijk maatwerk te kunnen leveren maken organisaties een omslag van aanbodgerichte naar vraaggerichte dienstverlening. Zo'n omslag vereist een andere organisatiestructuur en -cultuur, waarbij paternalisme plaats moet maken voor responsiviteit en transparantie. Deze omslag vergroot

de complexiteit in de organisatie en maakt sturing op meerdere managementlagen noodzakelijk. Deze toenemende complexiteit stelt eisen aan de professionaliteit van het besturen.

Ten vijfde is het belang van maatschappelijke organisaties vaak verspreid over diverse partijen, zodat het toezicht niet vanuit één machtspositie of vastomlijnd publiek vorm te geven valt. Burgers moeten - direct als leerling, patiënt, huurder, donateur, ouder en indirect als belastingbetaler - kunnen vertrouwen op de organisaties die publieke diensten verlenen. Ze vragen in toenemende mate om rekenschap. Omdat de klanten en andere belanghebbenden de legitimering van het bestaan van maatschappelijke organisatie vormen, moeten die zich veel aan hen gelegen laten liggen. Dit gegeven vraagt om herbezinning op de wijze waarop inspraakmogelijkheden voor, dialoog met en informatievoorziening aan klanten en andere belanghebbenden worden georganiseerd.

De vijf ontwikkelingen die hierboven zijn beschreven, laten zien dat de tijd

rijp is voor werken aan goed bestuur omdat het maatschappelijk zeer gewenste en urgente zaken bevordert zoals:

- het ontkokerd aanpakken van maatschappelijke vraagstukken;
 - het centraal stellen van de klant of cliënt;
 - het beter in positie brengen van belanghebbenden bij de organisatie.
- Gedragscodes kunnen een steun in de rug zijn om goed bestuur te realiseren. Ze schieten de afgelopen jaren dan ook als paddestoelen uit de grond (zie bijlage 2). Echter, een reëel risico bij het toepassen van zo'n gedragscode is dat het verwordt tot een bureaucratisch proces waarbij de vraag 'Voldoen we eraan?' de boventoon voert in plaats van 'Gedragen we ons goed?'.

Tot nu toe is minder aandacht besteed aan manieren en methoden om 'goed bestuur' daadwerkelijk te implementeren in een organisatie. Dit boek voorziet in die leemte. Het bevat een aanpak in vier cyclische stappen om goed bestuur daadwerkelijk te realiseren binnen een organisatie. Daarbij wordt duidelijk dat het opstellen en naleven van regels, normen of aanbevelingen bij lange

na niet voldoende is voor de realisatie van goed bestuur.

Dit werkboek laat zien dat een organisatie die serieus werk wil maken van goed bestuur, blijvende discussies over normen en waarden binnen de organisatie, over ethisch handelen en over 'het goede doen' niet meer kan omzeilen. Uitgangspunt hierbij is steeds dat goed bestuur vooral wordt bereikt door het juiste gedrag en de juiste mentaliteit van mensen, gestimuleerd door een organisatiecultuur waarin ruimte is voor kritiek, zeggenschap, normatieve discussie, het stellen van lastige vragen, elkaar aanspreken, zelfreflectie, leren en openheid.

In dit werkboek worden praktische aanwijzingen en voorbeelden gegeven over hoe goed bestuur daadwerkelijk kan worden geïmplementeerd in de organisatie. Ook is er in het boek ruim aandacht voor het borgen van goed bestuur: hoe blijf je eraan werken door te leren en bij te stellen?

Goed bestuur is niet alleen van waarde voor de kwaliteit en effectiviteit van maatschappelijke dienstverlening, maar ook van grote

betekenis voor de legitimiteit, betrouwbaarheid en continuïteit van de maatschappelijke organisaties zelf. Ook in uw organisatie krijgt het pas écht betekenis als het niveau window dressing overstegen wordt en het 'juiste' gedrag en de passende rolvulling in de organisatie tot stand komen. Goed bestuur is dus een kwestie van daadwerkelijke implementatie: een gedrags- en cultuurverandering in de organisatie, waarbij structuren en regels ondersteunend zijn. Als u daarvoor kiest, dan komt dit boek goed van pas. Doe er uw voordeel mee.



WAT IS GOED BESTUUR?



Wat verstaan we onder goed bestuur? Waarom is het belangrijk? En waarom voor maatschappelijke organisaties in het bijzonder?

In dit hoofdstuk

- Bij besturen gaat het om het uitzetten van de grote lijnen, het bepalen van de koers en het bewaken van een goede uitvoering.
- Goed bestuur (of good governance) betekent dat je ontwikkelingen en belangen van klanten, medewerkers en maatschappij in de besluitvorming betreft. Goed bestuur is integer bestuur. Goed bestuur vraagt dat je aanspreekbaar bent op je beslissingen en prestaties.
- Maatschappelijke organisaties zijn er in vele soorten en maten: van ondernemers met een maatschappelijke doelstelling tot belangen- en vrijwilligersorganisaties. Afhankelijk van het type organisatie verschilt ook de bestuursvorm en dus de manier waarop je goed bestuur kunt invullen.
- Ondernemingsraden, personeelsvertegenwoordigingen, klantenorganisaties zijn naast raden van toezicht, besturen en directies belangrijke partijen bij goed bestuur.
- Maatschappelijke organisaties ontleen hun bestaansrecht aan hun maatschappelijke doelstelling. Goed bestuur helpt bij het verkrijgen en behouden van die maatschappelijke legitimatie.

1. Wat is goed bestuur?

Goed bestuur is de vertaling van governance, corporate governance of good governance. Bij goed bestuur draait het om de vraag hoe je 'bestuurt' en of je dat 'goed' doet.

Besturen is hierbij niet bedoeld als het dagelijkse leiding geven, maar als het uitzetten van de grote lijnen, het bepalen van de koers van de organisatie en het houden van toezicht op uitvoering. De belangrijkste elementen van besturen zijn:

- *doelen, beleid en strategie bepalen*
Vaststellen wat je wilt bereiken en hoe. Beleid en strategie evalueren en verbeteren. Hierbij steeds rekening houden met en inspelen op organisatiebelang, personeelsbelang en maatschappelijke ontwikkelingen.
- *de uitvoering aansturen*
Bevorderen en bewaken dat de doelen worden gehaald en het beleid wordt uitgevoerd.
- *verantwoording afleggen over het gevoerde beleid en de geleverde prestaties*
Aan betrokkenen binnen en buiten de organisatie (personeel, klanten, financiers, 'de maatschappij').
- *toezicht houden op de dagelijkse leiding van de organisatie*
Nagaan of de (maatschappelijke) doelen gehaald worden en de organisatie financieel gezond blijft.

16

Bestuurders en toezichthouders opereren in een krachtenveld met verschillende belangen. Ze vertegenwoordigen de eigenaren van de organisatie of de leden van de organisatie. Ze staan voor de (maatschappelijke) doelstelling en de continuïteit van de organisatie. Ze moeten het belang van financiers in het oog houden, het belang van de medewerkers, van klanten enzovoort.

Dat besturen wordt 'goed' genoemd als aan een aantal voorwaarden is voldaan. Veelal gaat het bij goed bestuur om de volgende begrippen*:

integer handelen

Bij het besturen houd je rekening met de geldende normen en waarden. Je houdt

* *Mede geïnspireerd door Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, Ruimte voor Goed Bestuur, Den Haag, december 2004. De WRR hanteert vier dimensies van goed bestuur: Democratie (waaronder representativiteit en participatie), Uitvoering (responsief, doelmatig, goede kwaliteit), Recht en wet (integer handelen), Gemeenschappelijke maatschappelijke oriëntatie (aansluiting bij maatschappelijke waarden, waarbij tegengeluiden ook worden gehoord).*

je aan wetten en regels. Je brengt anderen geen of zo min mogelijk schade toe. Fraude, financiële cijfers te mooi voorstellen, subsidie incasseren op basis van een niet geleverde prestatie zijn taboe!

aanspreken en aanspreekbaar zijn

Je bent open/transparant over wat je doet, welke afwegingen en keuzes je maakt, welke prestaties je haalt en welke niet. Je legt dus verantwoording af. En je stelt je open voor ideeën en kritiek van anderen. Aanspreekbaarheid houdt automatisch in dat je ook anderen aanspreekt: je gaat actief het gesprek aan over het handelen van je organisatie. De aanspreekbaarheid geldt zowel binnen de organisatie als met 'buiten'. Binnen de organisatie is het bijvoorbeeld de raad van toezicht die de directie aanspreekt. Buiten gaat het bijvoorbeeld om de relatie met (organisaties van) klanten.

een evenwichtige belangenafweging maken

De verschillende belangen weeg je op een goede manier tegen elkaar af. Zo kom je tot een evenwichtig besluit waarin met ieders belang rekening wordt gehouden. Ook kritische geluiden en echte tegengeluiden neem je in die afweging mee. Een evenwichtige besluitvorming kan bijvoorbeeld bevorderd worden door het bestuur een goede afspiegeling te laten zijn van de maatschappij. Bij evenwichtige besluitvorming hoort ook dat het advies van de ondernemingsraad niet wordt gezien als rituele dans maar invloed heeft op de besluitvorming.

17

In het intermezzo Goed bestuur en moreel oordelen op pagina 80 wordt een bijzondere aanpak voor integer handelen geïntroduceerd. Hierin ligt de nadruk niet zozeer op integriteit als het naleven van regels. Integer handelen doe je in deze aanpak door bij elke beslissing rekening te houden met de rechten, belangen, wensen van alle betrokkenen. De twee kernelementen van goed bestuur (integer handelen en een evenwichtige belangenafweging maken) worden hierbij dus in elkaar geschoven.

1.1 Maatschappelijke organisaties

Goed bestuur is in Nederland het meest bekend van de Code Tabaksblat voor beursgenoteerde ondernemingen. Met de code in de hand hebben aandeelhouders meer mogelijkheden gekregen om de kwaliteit van het bestuur van hun bedrijf te verbeteren. Ze krijgen meer waarborgen voor integriteit en meer transparantie over het beleid dat met hun geld wordt uitgevoerd. De actuele discussie

over een redelijke verhouding tussen het salaris voor de topman en de hoogte van het dividend voor de aandeelhouders komt onder andere voort uit alle publiciteit over good governance.

Bij maatschappelijke organisaties is het bestuurlijke krachtenveld nog veel ingewikkelder dan bij ondernemingen. Anders dan ondernemingen hebben maatschappelijke organisaties vaak geen aandeelhouders of eigenaren. Een onderneming wordt op haar prestaties aangesproken door de aandeelhouders. Maar door wie wordt een maatschappelijke organisatie aangesproken op haar resultaten? Het bestuur, de leden, de medewerkers, de klanten, of de maatschappij als geheel? Wie betrek je wel en niet in de besluitvorming? Dat zijn vragen waar bestuurders en toezichthouders van maatschappelijke organisaties voor staan. Gemeenschappelijk kenmerk van maatschappelijke organisaties is dat de maatschappelijke doelstelling voorop staat, bijvoorbeeld het verlenen van zorg, het bevorderen van emancipatie en participatie, het voorzien in de woonbehoefte van mensen die daarvoor zelf niet goed kunnen zorgen.

Binnen die maatschappelijke doelstelling zijn er weer veel verschillende typen maatschappelijke organisaties. We onderscheiden hier:

- maatschappelijke ondernemingen
- belangenorganisaties
- organisaties die zich ontwikkelen van belangenorganisaties tot maatschappelijke ondernemingen of kenmerken hebben van beide
- vrijwilligers- en zelforganisaties
- rechtspersonen met een wettelijke taak, zelfstandige bestuursorganen

Maatschappelijke ondernemingen

Maatschappelijke ondernemingen gebruiken het ondernemerschap als instrument om het maatschappelijk doel te bereiken. In hun werkwijze lijken ze veel op gewone ondernemingen. Denk bijvoorbeeld aan woningcorporaties, organisaties voor kinderopvang, ziekenhuizen.

Ze zijn (binnen de maatschappelijke doelstelling) voortdurend op zoek naar manieren om de klant beter te bedienen tegen zo laag mogelijke kosten op basis van inzicht in klantvragen, kostprijzen en maatschappelijke output*.

Maatschappelijke ondernemingen krijgen geen of weinig subsidies en halen hun inkomsten uit wat klanten voor hun diensten betalen. Als ze wel een subsidie ontvangen, is dit vaak een subsidiebedrag per geleverde dienst.

Maatschappelijke ondernemingen zijn meestal stichtingen met een raad van toezicht en een raad van bestuur of bestuurder/directeur (het RvT-model). De raad

* Projectgroep Public Governance, Public Governance en maatschappelijk ondernemen, maart 2004

van toezicht houdt toezicht op de hoofdlijnen van beleid. Daarbinnen heeft de bestuurder veel eigen beleidsvrijheid. Op deze manier heeft de bestuurder en heeft dus ook de organisatie de kans snel in te spelen op nieuwe ontwikkelingen, nieuwe kansen te benutten, dus om te ondernemen.

Ook organisaties van klanten hebben bij dit type organisaties vaak een belangrijke rol (de klant staat immers centraal). In een aantal branches is die rol ook wettelijk geregeld. Kinderopvangorganisaties horen bijvoorbeeld een oudercommissie te hebben met adviesrecht. Organisaties in de gezondheidszorg horen een onafhankelijke cliëntenraad in te stellen. Bij woningcorporaties is bepaald dat elke raad van toezicht twee kwaliteitszetels voor huurders moet openstellen.

Belangenorganisaties

Belangenorganisaties onderscheiden zich van maatschappelijke ondernemingen doordat ze minder de klant centraal stellen en meer een maatschappelijk belang of een belang van een bepaalde groep. Denk aan milieuorganisaties, mensenrechtenorganisaties, vakbonden, consumentenbond, maar ook aan brancheorganisaties. Typerend is de nadruk op beïnvloeding van de publieke opinie, van het overheidsbeleid, van het beleid van bedrijven.

Belangenorganisaties hebben vaak leden of donateurs, wier belang ze behartigen of die zich verwant voelen met de doelstelling. Ook worden deze organisaties gefinancierd uit particuliere fondsen. In een aantal gevallen worden belangenorganisaties ook gesubsidieerd door de overheid, bijvoorbeeld organisaties op het gebied van diversiteitsbeleid of emancipatie.

Belangenorganisaties zijn deels verenigingen met leden die zij vertegenwoordigen. Denk aan vakbonden of de consumentenbond, maar ook aan sportbonden. De ledenvergadering bepaalt de hoofdlijnen van het beleid en houdt toezicht op het bestuur.

Andere belangenorganisaties zijn stichtingen. Dit zijn vaak de organisaties die gesubsidieerd worden door de overheid en uit donaties en fondsen. Voorbeelden zijn de Stichting Natuur en Milieu en Slachtofferhulp Nederland.

Bij belangenorganisaties is het RvT-model nog minder gebruikelijk dan bij de maatschappelijke ondernemingen. De grotere organisaties werken veelal met een bestuur en met een directeur die de uitvoering organiseert en aanstuurt. Bij kleine organisaties wordt ook veel van het uitvoerende werk door de bestuursleden gedaan, soms ondersteund door enkele betaalde medewerkers.

Bestuursleden en vooral de voorzitter spelen een belangrijke rol voor of achter de schermen bij de belangenbehartiging of het beïnvloeden van de publieke opinie. Denk bijvoorbeeld aan vakbondsvoorzitters of de voorzitter van een organisatie als Natuurmonumenten of VluchtelingenWerk Nederland.

BESTUURSROLLEN IN STICHTINGEN EN VERENIGINGEN

Stichtingen

In hoofdlijnen zijn er bij stichtingen drie bestuursmodellen te vinden:

- een beleidsbepalend bestuur en een uitvoerende directeur. Het bestuur bepaalt het beleid, maar besteedt meestal de beleidsvoorbereiding en de uitvoering van het beleid uit aan een of meer directeuren (soms ook bestuurssecretaris genoemd).
- een bestuur op afstand, dat zich beperkt tot het houden van toezicht en de hele aansturing heeft uitbesteed aan de directeur. Formeel is het bestuur wel verantwoordelijk voor het besturen van de stichting.
- een raad van toezicht en een directeur/bestuurder of raad van bestuur. De bestuurder is verantwoordelijk voor het besturen van de stichting. De raad van toezicht houdt toezicht op de wijze waarop de bestuurder dit doet.

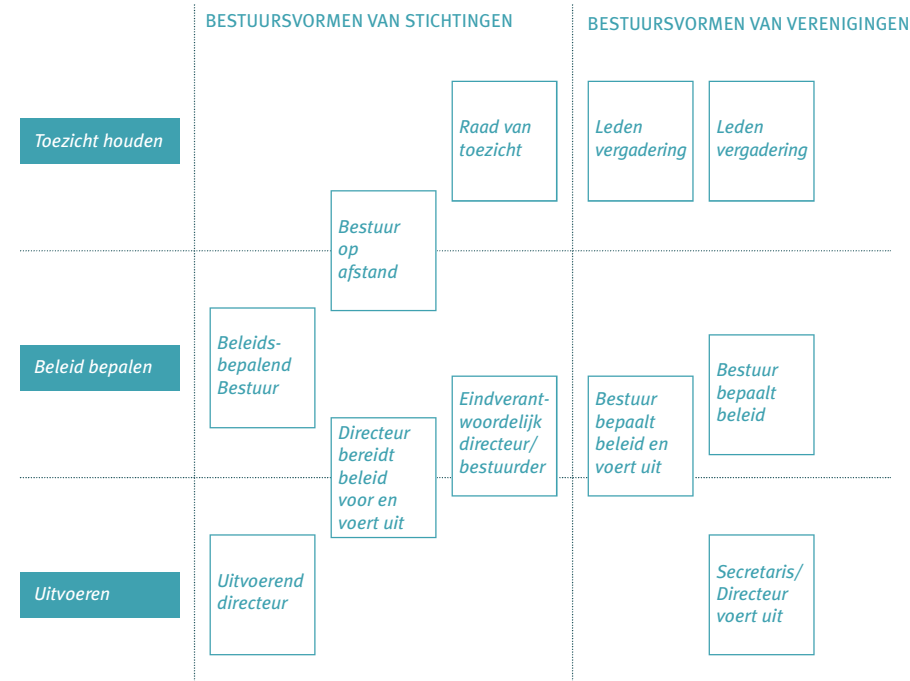
Verenigingen

Bij verenigingen bepalen de leden in de ledenvergadering het beleid en houden zij toezicht op de uitvoering hiervan.

- In kleine verenigingen doet het bestuur (of soms een dagelijks bestuur) de beleidsvoorbereiding en de uitvoering.
- Bij grotere verenigingen is de uitvoering uitbesteed aan de directeur of secretaris van het bestuur, al dan niet ondersteund door een verenigingsbureau.

Van belangenorganisatie naar maatschappelijke onderneming

Binnen veel belangenorganisaties is de afgelopen jaren een omslag gemaakt naar het maatschappelijk ondernemerschap of is die ontwikkeling in gang gezet. Dit gebeurt deels onder druk van de overheid als subsidiegever. Steeds minder ziet de overheid het als haar taak om collectieve belangenbehartiging te ondersteunen of om haar eigen oppositie te organiseren. Tegenover publieke middelen moet steeds meer een meetbare prestatie staan. De belangenbehartiger moet laten zien dat hij voorziet in de behoeften van mensen of organisaties. Deze beweging maakt dat ook belangenbehartigingsorganisaties zich steeds meer gaan richten op vragen van klanten, achterban of doelgroep. Forum (diversiteit) en E-Quality (emancipatie) bijvoorbeeld ontwikkelen zich van belangenorganisaties tot kenniscentra, waar je tegen betaling terecht kunt voor informatie, kennis en advies over de betreffende onderwerpen.



Druk vanuit de subsidiegever is niet de enige reden dat belangenbehartigers steeds meer kenmerken gaan vertonen van maatschappelijke ondernemingen. Ook de leden of donateurs verwachten dat ze zichtbare waar krijgen voor hun geld. Vakbonden bijvoorbeeld richten zich dan ook steeds meer op individuele service aan leden, evenals tal van brancheorganisaties. De bestuurlijke structuur verandert dan vaak ook mee. Het bestuur krijgt een minder prominente rol, komt meer op afstand of wordt omgevormd tot een raad van toezicht. De directeur wordt meer ondernemer en krijgt daarvoor ook meer eigen beleidsruimte. Een aantal maatschappelijke organisaties heeft en houdt zowel kenmerken van een belangenorganisatie als van een maatschappelijke onderneming. Sportbonden bijvoorbeeld verlenen diensten aan de aangesloten clubs en/of individuele sporters en behartigen daarnaast de belangen van de sport bij de overheid, bevorderen deelname aan sport enz. Bestuurlijk gezien hebben deze organisaties vaak ook kenmerken van zowel belangenorganisaties als ondernemingen. Het bestuur en de ledenvergadering spelen een belangrijke rol in de belangenbehartiging. De uitvoeringsorganisatie heeft een centrale rol in de individuele dienstverlening.

Vrijwilligersorganisaties en zelforganisaties*

Sportverenigingen, amateurtoneelgroepen, patiëntenorganisaties: Nederland kent tienduizenden organisaties waarvan de 'leden' zich richten op gezamenlijk iets doen of elkaar ondersteunen. Vaak is er sprake van verenigingen, maar ook de stichtingsvorm komt voor. Het bestuur wordt meestal gevormd door actieve leden die zich primair richten op het organiseren van de activiteiten voor de leden. Het bestuur legt verantwoording af aan diezelfde leden over de besteding van de middelen (contributies, soms aangevuld met sponsorgeld of subsidiegeld). Vanuit de eigen ontwikkeling (zowel kwantitatief als kwalitatief) ofwel vanuit ontwikkelingen in de omgeving maken ook deze organisaties soms een ontwikkeling door naar belangenbehartiging en/of ondernemerschap. Bijvoorbeeld wanneer zelforganisaties van allochtonen of sportverenigingen door de overheid worden aangesproken als partner in beleidsontwikkeling. Of wanneer een patiëntenvereniging doorgroeit naar een lobbyclub voor rechten en voorzieningen, niet alleen voor hun leden maar voor alle personen die een bepaalde ziekte hebben of krijgen. Organisaties die groeien en professioneler gaan werken en daarvoor ook medewerkers in dienst nemen, krijgen te maken met de werkgeversrol en belangen van medewerkers. De besturen krijgen zo meer en andere taken, wat nogal eens een kloof veroorzaakt tussen het bestuur en de leden, die voornamelijk geïnteresseerd zijn in sporten of toneelspelen.

* L. Meijjs, 'Governance in non-profitorganisaties'. In: *Goed Bestuur*, nr 1, voorjaar 2005

Rechtspersonen met een wettelijke taak, zelfstandige bestuursorganen

Een bijzondere categorie zijn de rechtspersonen met een wettelijke taak (RWT) en zelfstandige bestuursorganen (ZBO). Over het verschil hiertussen bestaat een hele definitiestrijd*.

Globaal zijn het zelfstandige organisaties die een publieke taak uitvoeren een taak die in de wet geregeld is. De rijksoverheid houdt toezicht op de uitvoering van die taak. Bekende ZBO's zijn Staatsbosbeheer, Centraal Orgaan Opvang Asielzoekers, InformatieBeheerGroep (studiefinanciering). In totaal telt Nederland bijna 600 ZBO's. Scholen zijn ook rechtspersonen met een wettelijke taak maar worden niet tot de ZBO's gerekend.

RWT's en ZBO's worden grotendeels gefinancierd uit publieke middelen en moeten dan ook aan de overheid verantwoording afleggen over hun prestaties, kwaliteit en over de besteding van hun financiële middelen.

Vanuit hun publieke taak hebben ze tevens te maken met klanten en met de maatschappij als geheel. De bestuursstructuur van ZBO's is meestal vergelijkbaar met die van maatschappelijke ondernemingen: met een bestuur op afstand of raad van toezicht en een directie.

(In paragraaf 3.4.1 is een samenvatting opgenomen van een code voor goed bestuur van de Handvestgroep Publiek Verantwoorden. Hierin werken tien ZBO's samen op het gebied van goed bestuur.)

1.2 Medewerkers en klanten

Ondernemingsraad en personeelsvertegenwoordiging

Naast de raad van toezicht, de ledenvergadering, het bestuur en de directie heeft ook de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging een rol in het besturen van (maatschappelijke) organisaties. Over belangrijke beslissingen heeft de ondernemingsraad een adviserende stem. Met bepaalde beslissingen die te maken hebben met het sociaal beleid, moet de ondernemingsraad ook instemmen. Verder dient de bestuurder de ondernemingsraad regelmatig te informeren over het beleid en de financiën van de organisatie.

Het samenspel tussen raad van toezicht, directie en ondernemingsraad kan bijdragen aan goed bestuur in een organisatie. In de praktijk blijkt dat niet vanzelfsprekend te verlopen. In paragraaf 2.3 meer hierover.

* Algemene Rekenkamer, *Verantwoording en toezicht bij rechtspersonen met een wettelijke taak, deel 3* (2002), p.14

Klantenorganisatie

Maatschappelijke organisaties kennen daarnaast vaak een orgaan dat staat voor de belangen van klanten, cliënten, deelnemers, ouders of huurders.

Woningcorporaties waren vroeger meestal verenigingen waar de huurders lid van waren. Inmiddels zijn het grotendeels stichtingen. Het verdwijnen van verenigingen viel samen met de opkomst van huurderorganisaties of andere groepen die collectief de belangen van huurders behartigen via overleg met de verhuurder. De Wet Overleg huurders-verhuurders uit 1998 heeft een fundament gelegd onder dit overleg door bepaalde procedures vast te leggen, zoals de verplichting van de verhuurder om beargumenteerd op adviezen van huurderorganisaties te reageren. Studies van onder meer de Woonbond (1999) tonen aan dat slechts een kwart van de corporaties een vertegenwoordigend orgaan van huurders op organisatieniveau heeft.* In het Besluit Beheer Sociale Huursector is bepaald dat elke raad van toezicht twee kwaliteitszetels voor huurders moet openstellen. Actueel in discussie is de vraag of klantenbelangen via toezicht moeten worden behartigd of via aparte adviesraden met stakeholders.

De zorgsector kent cliëntenraden. In 1996 is de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (WMCZ) in werking getreden. Deze wet bepaalt dat in elke instelling in de gezondheidszorg de belangenbehartiging van cliënten vorm moet krijgen door een in te stellen, onafhankelijke cliëntenraad. Een cliëntenraad bestaat uit (ex-)cliënten, die ervaring hebben met de betreffende instelling. Cliëntenraden adviseren hun raad van bestuur over zaken die alle cliënten aangaan, zoals toelatingsbeleid en beëindiging van zorgverlening, maar ook over belangrijke wijzigingen in de organisatie (fusie, verhuizing) en regelingen zoals een klachtenregeling en privacyregeling. De relatie met het bestuur en afspraken over de werkwijze worden vaak vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst.

Ook in sectoren waar geen sprake is van een cliëntenraad met een wettelijke basis, zien we vaak een dergelijke figuur.

De onderwijssector is bijzonder door de samenstelling van medezeggenschapsraden waar ook ouders en leerlingen in zitten.

1.3 Goed bestuur als vanzelfsprekendheid

Maatschappelijke organisaties ontleen hun bestaansrecht aan hun maatschappelijke doelstelling. Ze hebben een rol zolang ze inspelen op maatschappelijke vraagstukken en op de vragen en behoeften van leden en klanten.

* WRR, *Rapport Maatschappelijke Dienstverlening*, 2004

Bovendien werken ze vaak met publiek geld of met geld dat door de overheid, door donateurs, leden of klanten bijeen is gebracht. Ze moeten dat geld integer en verantwoord besteden, rekening houdend met al die verschillende belangen. Goed bestuur moet voor maatschappelijke organisaties dus eigenlijk een vanzelfsprekendheid zijn. Toch is het dat nog lang niet altijd. Zo voorziet de bestuursstructuur van maatschappelijke organisaties niet automatisch in een stem voor klanten, donateurs of 'de maatschappij'. Maatschappelijke organisaties moeten zelf organiseren dat zij blijven aansluiten bij die verschillende groepen en belangen.

Alle organisaties kennen elementen van goed bestuur, maar andere elementen zijn vaak nog onderontwikkeld. Systematisch aandacht besteden aan goed bestuur kan helpen om alle elementen tot hun recht te laten komen en voortdurend het bestuur te blijven verbeteren.

Interview met Greetje Lubbi, bestuurslid van Greenpeace Nederland en het Nederlands Migratie Instituut, commissaris bij twee woningbouwcorporaties, een reïntegratiebedrijf en een bedrijf voor drinkwater en industrieel water.

26

Ook organisaties met een maatschappelijke of publieke taak kiezen tegenwoordig een bedrijfsmatige werkwijze. Daar hoort ook een professioneler toezicht bij. De organisaties waar ik bij betrokken ben, hebben allemaal hun eigen bestuurscultuur, maar wat ze met elkaar gemeen hebben is een bepaald inzicht over de rol van de toezichthouder en de rol van de directie.

Het lijkt nu misschien vanzelfsprekend om daar onderscheid tussen te maken, maar daar is echt een verschuiving in denken voor nodig geweest. Voor toezichthouders is de verleiding altijd groot om op de stoel van de directie te gaan zitten en mee te denken over strategie en beleid van de organisatie. Nu hoef je daar niet altijd helemaal van af te blijven en bij kleine organisaties wordt het zelfs van het bestuur verwacht, maar grotere organi-

saties willen toch een ‘bestuur op afstand’. Dat is inmiddels alweer een achterhaalde term. In de literatuur is het zelfs een besmet begrip geworden: te weinig toezicht, bestuursleden met een opeenstapeling van bestuurlijke functies en daardoor onvoldoende inhoudelijke kennis.

Naar mijn idee begint toezicht met zorgen dat er een goede directeur zit voor het dagelijkse werk. Je hebt een werkgeversrol ten opzichte van de directie, dus je moet in lastige situaties optreden. Ik heb een keer meegemaakt dat twee medewerkers zich tot de Raad van Commissarissen wendden met het signaal dat de directie informatie voor ons zou achterhouden. Er waren spanningen tussen de directeur en het management. We hebben een extern onderzoek laten verrichten en dat heeft geleid tot het ontslag van de directeur. Je treedt als bestuur of raad van toezicht vooral op wanneer de directeur niet goed functioneert, maar je verantwoordelijkheid begint al veel vroeger. Ik ben er erg voor om de directeur regelmatig te beoordelen, eigenlijk liefst jaarlijks functioneringsgesprekken te houden.

Wat ik een goede ontwikkeling vind, is de beweging naar preventief toezicht. De raad van toezicht bevraagt de directie bij strategische beleidsplannen en bij investeringen op het risico. Hoe hebben jullie het risico ingeschat, hoe

ga je dan met dat risico om, hoe heb je het in de financiën verwerkt? De toezichthouder hoeft de plannen niet allemaal helemaal inhoudelijk door te lichten; het gaat erom dat je de juiste vragen stelt.

Goed bestuur betekent voor mij zorgen dat de binnenwereld van een organisatie en de buitenwereld met elkaar verbonden zijn. Je plaatst de organisatie in haar omgeving. Het actief op zoek gaan naar interne en externe meningen over hoe de organisatie het doet, moet geïntegreerd zijn in de werkwijze van de organisatie. Bedrijven die werken met het INK-model, voeren een medewerkerstevredenheidsonderzoek uit, een klantenonderzoek, een stakeholdersonderzoek. Zulke mechanismen zijn niet vanzelfsprekend aanwezig in maatschappelijke organisaties, dus daar moet je in je toezichthoudende rol iets aan doen. Je hoeft dat soort informatie niet zelf te halen (hoewel je natuurlijk altijd je oren openhoudt), maar je moet zorgen dat de processen in de organisatie ingebakken zitten.

Vrijwel elke organisatie worstelt met hoe zij haar maatschappelijke opdracht invulling kan geven. Hoe ze dat aan de buitenwereld kan laten zien en hoe ze daarover in gesprek kan komen met die buitenwereld. In veel sectoren zijn instrumenten ontwikkeld om de externe blik te organiseren. Zo kunnen woningbouwcorporaties de Stichting

Reflex inschakelen voor visitaties. Een soort intercollegiale toetsing. Daar word je altijd beter van. Ik vind dat er te weinig gebruik van wordt gemaakt. In de Raad van Commissarissen kun je de directie vragen of de organisatie daaraan meedoet.

Dat maatschappelijke organisaties op hun resultaten worden bevraagd, is steeds nadrukkelijker nodig. Er is twijfel ontstaan aan de rol van de instituties. In sommige sectoren is men al heel lang kritisch op hoe de publieke middelen zijn ingezet, in andere nog maar net. Sommige resultaten zijn gemakkelijk aan te geven: hoeveel huizen zijn er gebouwd? Maar het is lastiger om aan te geven wat je bijdrage is geweest aan de leefbaarheid van een wijk.

Eens per jaar moet je los van de vaste agendapunten tijd nemen om een thema te bespreken, bijvoorbeeld je maatschappelijke verantwoording. Hoe maak je je prestaties inzichtelijk? Daar kun je ook externen bij uitnodigen: welke ervaringen bestaan er in andere sectoren?

Een organisatie heeft ook een eigen verantwoordelijkheid. Je bent geen brievenbus waarin de samenleving haar wensen kan deponeren. Je neemt reacties in ontvangst, maar moet zelf bekijken hoe je de problematiek het beste kunt aanpakken.

Professioneel bestuur zal steeds meer

27

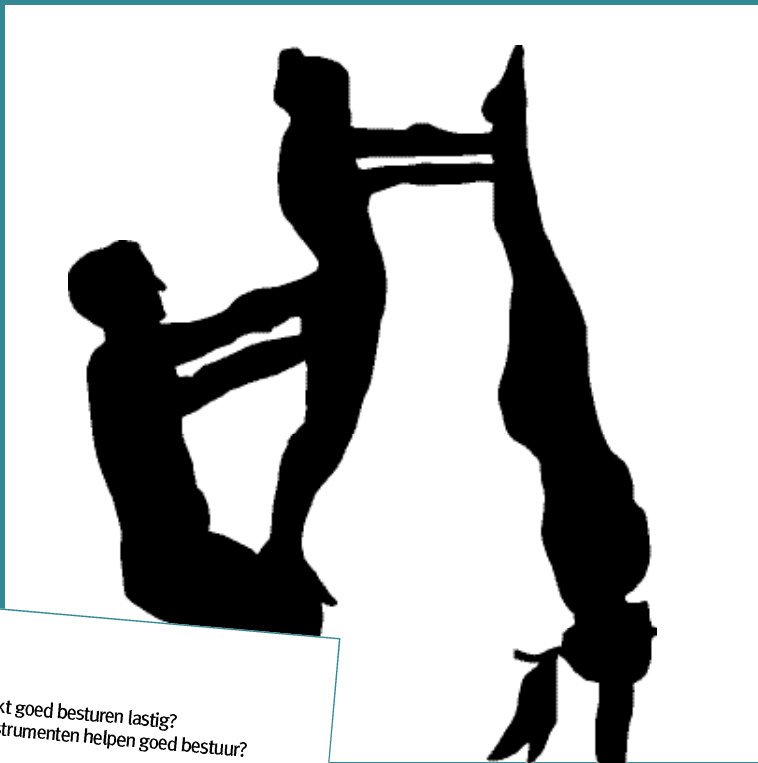
een punt worden. Er is behoefte aan andersoortige toezichthouders. Organisaties worden door fusies groter. Aanvankelijk gingen de oude bestuursleden/RvT leden mee, maar ze komen er steeds meer achter dat een grote organisatie ander bestuur vergt. Voor jezelf als bestuurslid of lid van een RvT geldt: alleen een bestuursfunctie aannemen als je denkt dat je die goed kunt vervullen, qua tijdsbesteding en qua kennis (en er zijn cursussen voor commissarissen).

Als ik in een bestuur of RvT ga zitten, breng ik meteen bij de start punten in die ik belangrijk vind. Daar hoort voor mij de relatie met de ondernemingsraad bij. Als daarover geen goede afspraken zijn, wil ik dat als eerste oppakken. Belangrijk vind ik dat er in de RvT diversiteit is. Er is een helder schema van aftreden nodig. Daarbij kijk je steeds naar het totale plaatje van de samenstelling (organisatie en omgeving) en probeer je buiten het eigen kringetje te zoeken. Daar is het Nationaal Register natuurlijk een goed instrument bij*.

* Bedoeld is het Nationaal Register Commissarissen en Toezichthouders, waar Lubbi in het bestuur zit namens de FNV. Zie bijlage 3.



GOED BESTUREN



Wat maakt goed besturen lastig?
Welke instrumenten helpen goed bestuur?

In dit hoofdstuk

- Het bestuur van maatschappelijke organisaties is sterk verzakelijkt. Professionele bestuurders nemen de plaats in van vrijwilligers. Toezicht, bestuur en uitvoering zijn uit elkaar getrokken.
- Met toezicht op afstand krijgen maatschappelijke organisaties ruimte voor ondernemerschap, maar moeten ze ook meer verantwoording afleggen.
- De grenzen tussen toezicht, bestuur en uitvoering zijn vaak nog onvoldoende uitgekristalliseerd. Organisaties worstelen met rolafbakening, het formuleren van duidelijke toezichtcriteria en goede verantwoordingsinformatie. De samenstelling van de besturen en raden van toezicht is vaak nog te eenzijdig.
- Goed bestuur vergt het vinden van het juiste midden tussen proactief en reactief, tussen betrokkenheid en afstand houden, tussen organisatiebelang en maatschappelijk belang.
- Een duidelijk profiel met oog voor diversiteit en een open selectieprocedure bevorderen diversiteit en onafhankelijkheid van raden van toezicht en besturen.
- Een evaluatie van het toezicht zelf verduidelijkt de rollen en verantwoordelijkheden en bevordert de kwaliteit.
- De relatie tussen toezichthouder, bestuurder/directeur en ondernemingsraad vergt aparte aandacht. Met oog voor ieders eigen rol en positie en het gezamenlijke belang. Juiste en tijdige informatiestromen tussen alle drie de partijen zijn cruciaal.

2. Goed besturen

Praktijkvoorbeeld / Hoe gaat het eraan toe?

Je wordt gevraagd om deel uit te gaan maken van het bestuur van een grote welzijnsorganisatie. Een van de zittende bestuursleden kent je en had jouw naam genoemd. In het verleden heb je wel eens gereageerd op een plan van die organisatie over de leefbaarheid van jouw wijk. En je werkt zelf in een andere gemeente bij de GGD, afdeling preventie, dus je kent de klappen van de gemeentelijke zweep. Die twee redenen waren voor het bestuur de aanleiding om jou te vragen.

In het kennismakingsgesprek vraag je naar de taken van het bestuur. Aan de hand van de statuten vertelt de voorzitter dat het bestuur formeel toezichthouder is: de directeur van de welzijnsinstelling is verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van de organisatie, en het bestuur, alias raad van toezicht, bewaakt of de directeur haar werk goed doet. De directeur is dus degene die bestuurt, de raad van toezicht houdt ‘alleen maar’ toezicht. Na het plezierige kennismakingsgesprek krijg je een uitnodiging voor je eerste vergadering.

De raad van toezicht bestaat uit zeven mensen. Iedereen stelt zich kort voor. Het valt je op dat in de vergadering vooral de directeur aan het woord is. Hoe interessant het ook is, je vraagt je toch af of er niet van jou wordt verwacht dat je iets inbrengt over jouw ervaring met sommige activiteiten van de organisatie. Als je daarover iets zegt wordt er vriendelijk geluisterd, maar er wordt verder niets mee gedaan. Bij een agendapunt over de jaarrekening stellen je collega bestuursleden kritische vragen over het tekort. De antwoorden van de directeur zijn bevredigend: zij laat duidelijk merken dat ze de bezorgdheid over het tekort deelt en serieus neemt, en geeft aan op welke manier ze werkt aan het wegwerken van het tekort. Er wordt afgesproken op de komende vergadering terug te komen op dit punt en de voortgang te bespreken. De penningmeester biedt zich aan als klankbord voor de directeur in de tussenliggende periode.

Gaandeweg krijg je een indruk wat men hier onder toezicht houden verstaat.

Deze praktijkervaring is een voorbeeld van hoe nieuwe bestuursleden vaak binnenkomen. Veel blijft impliciet en gaandeweg ervaren zij hoe het eraan toe gaat. Dit geldt overigens niet alleen voor nieuwe bestuursleden; in het algemeen staat een bestuur weinig stil bij hoe besturen werkt. Toch biedt expliciete aandacht daarvoor veel houvast: af en toe een duidelijk keuzemoment en tussendoor bruikbare handvatten.

Veel stichtingsbesturen zijn in de afgelopen decennia omgevormd naar raden van toezicht. Een belangrijke reden daarvoor is de behoefte om de aansturing en het toezicht van organisaties uit elkaar te halen en te professionaliseren. Voorheen was het vaak zo dat het bestuur van een organisatie bestond uit goedwillende en betrokken vrijwilligers, met verregaande taken op het gebied van het besturen van de organisatie. Zij bepaalden de doelen, de strategie, maar ook het personeelsbeleid en het financiële beleid. Onder andere door schaalvergroting en grotere complexiteit werd dat steeds vaker als onwenselijk ervaren. De directie werd steeds professioneler en geregeld kwam het tot botsingen tussen de vrijwilligers met veel zeggenschap in het bestuur en de professionele directies die vaak veel meer zicht hadden op relevante externe ontwikkelingen en datgene wat van belang was voor het werk van de organisatie. De verandering naar een raad van toezicht en een bestuurder erkent de professionaliteit en verantwoordelijkheid van de directie en maakt een helderder onderscheid tussen de verschillende verantwoordelijkheden. In de statuten wordt vastgelegd dat de directeur het bestuur van de stichting vormt en dat er daarnaast een raad van toezicht is die toezicht houdt op de directie (ook wel raad van bestuur genoemd of, bijvoorbeeld in relatie tot de ondernemingsraad, de bestuurder).

Een andere belangrijke reden voor de vorming van raden van toezicht noemden we al eerder: de omslag naar maatschappelijke ondernemingen waarin de professionele bediening van klanten en ruimte voor ondernemerschap belangrijker worden. Hierbij past een raad van toezicht beter.

In veel stichtingen is het RvT-model formeel nog niet geregeld maar feitelijk wel. Daar is sprake van een bestuur op afstand waarbij bijvoorbeeld in een directieerglement vergaande taken aan de directeur zijn toegekend en het bestuur alleen nog toetst.* Via deze verschuiving is het daadwerkelijk besturen in handen gelegd

* Formeel-juridisch is er bijzonder weinig geregeld over het toezicht op stichtingen. Het Burgerlijk Wetboek kent alleen stichtingsbesturen en geen raden van toezicht of directeuren. Over de verantwoordelijkheden van raden van toezicht of directeuren is in de wet dan ook niets vastgelegd. Of er een raad van toezicht moet zijn, bepaalt de stichting zelf door dit al dan niet in de statuten op te nemen.

van een of meer professionele bestuurders die niet alleen uitvoerder zijn van bestuursbesluiten, maar ook strategie uitzetten, financieel beleid voeren enzovoort. Inmiddels zijn ook de raden van toezicht of besturen op afstand professioneler geworden. Zij moeten een volwaardige gesprekspartner zijn van de professionele bestuurder en dus oog hebben voor strategische vraagstukken en financiële, juridische en personele aspecten van de organisatie om hun toezichthoudende rol te kunnen uitvoeren.

De ontwikkeling naar meer professionaliteit in toezicht en bestuur heeft veel positieve kanten. We zien bijvoorbeeld dat managers van organisaties in de kinderopvang niet alleen op de winkel passen, maar strategisch opereren aan de hand van scherpe managementinformatie. Zij worden daartoe aangezet door hun raden van toezicht, die soms weinig afweten van wat kinderen nodig hebben, maar alles van wat een (kinderopvang)bedrijf nodig heeft.

Naast voordelen heeft het RvT-model ook risico's, zeker ook vanuit het perspectief van goed bestuur. Dat komt deels doordat het RvT-model in feite nog niet zo lang bestaat en een algemene norm over de verhoudingen tussen toezichthouders, bestuurders en de organisatie nog niet is vastgesteld. Of beter gezegd: de verhoudingen tussen bestuurder en toezichthouder kristalliseren zich steeds meer uit, maar tegelijkertijd blijft de reikwijdte van de toezichtrol onderhevig aan nieuwe ontwikkelingen en opvattingen.

2.1 Wat vaak fout gaat

Rolonduidelijkheid

Op papier ziet het er helder uit: de raad van toezicht houdt toezicht op het bestuur van de organisatie, is klankbord voor de bestuurder en vervult de werkgeversrol voor de directieleden. Soms is ook de rol van scheidsrechter bij geschillen opgenomen. In de praktijk lijkt toezicht soms vooral op reactief en afstandelijk stukken bestuderen en op hoofdlijnen reageren, maar soms ook op bemoeizuchtig detailgeneuzel, en alle varianten ertussenin. Lang niet altijd is duidelijk vanuit welk beoordelingskader de raad toezicht houdt. En zijn er zelfs verschillen tussen de leden van de raad omdat noch over dat kader, noch over de rolopvatting van de leden ooit een gesprek plaatsvindt. Het risico dat de organisatie hiermee loopt, ligt voor de hand: onduidelijk toezicht, onduidelijke meerwaarde en uiteindelijk een raad van toezicht die in de marge opereert en niets toevoegt.

Personele verwevenheid

Een veel voorkomend risico is dat de leden van de raad van toezicht onderling en in relatie tot de bestuurder vaak te zeer verweven zijn.

Veel RvT's komen via coöptatie tot stand. Vaak worden leden uit steeds weer hetzelfde netwerk gerekruteerd en is er sprake van een beperkt aantal namen met meerdere functies in dezelfde sector. En dus kan het voorkomen dat een directeur van de ene organisatie in de raad van toezicht van de andere organisatie zit, waarvan de directeur weer in de raad van toezicht van de ene organisatie zit. Beiden zijn dan zo van elkaar afhankelijk dat het moeilijk is elkaar nog kritisch te beoordelen. Ook komt voor dat niet de raad van toezicht maar de directeur kandidaten voorstelt als er vacatures zijn in de raad van toezicht. Zo'n gang van zaken kan leiden tot eenzijdige samenstelling, non-interventiegedrag of 'vriendjespolitiek'. Een belangrijk criterium bij het benoemen van nieuwe leden is daarom of de kandidaat voldoende in staat zal zijn om een onafhankelijk kritisch oordeel te hebben, ook over de directeur als dat nodig is.

Onheldere taakverdeling

De algemene zinnen en begrippen uit de statuten werpen in de praktijk vaak dilemma's op over wat het terrein van de directie is en wanneer de raad van toezicht een besluit voorgelegd moet krijgen.

Kan de directeur zelfstandig een groot bedrag uitgeven? Is de directie verplicht om bij elke vorm van samenwerking de raden van toezicht te consulteren of alleen bij een samenwerking van redelijke omvang? En het doorvoeren van een wijziging in de structuur van de organisatie, tot wanneer behoort dit tot de vrije beslissingsruimte van de directie?

In de praktijk groeit meestal een bepaalde afstemming van taken en verantwoordelijkheden. Jammer genoeg gaat dat vaak gepaard met conflicten.

Te veel of te weinig informatie

Het gesprek tussen raad van toezicht en bestuurder gaat te vaak niet over de zaken die er echt toe doen. Deels komt dat omdat het de raad van toezicht niet ingrijpt als dat wel zou moeten (het gesignaleerde non-interventiegedrag), maar voor een belangrijk deel omdat het de raad van toezicht ontbreekt aan de juiste informatie. RvT-leden zijn (of maken zich) voor de informatie over het reilen en zeilen van de organisatie grotendeels afhankelijk van de directie. Het komt vaak voor dat leden van RvT's nauwelijks contact hebben met anderen in de organisatie en zich in hun oordeel geheel verlaten op de directie. Dat wordt vaak verdedigd met een beroep op het aspect 'vertrouwen'. Door als RvT ook bij derden informatie in te winnen (binnen en buiten de organisatie) zou hij immers de indruk kunnen wekken de bestuurder/directeur niet te vertrouwen. In feite is het omgekeerde aan de orde: in

een volwassen toezichtrelatie zou de directeur juist moeten toejuichen dat de RvT zijn oor ook elders te luisteren legt. Op die manier vormt de RvT zich een goed beeld, waarmee hij de meest constructieve bijdrage kan leveren. In dit verband is ook de vaak moeizame relatie tussen raden van toezicht en ondernemingsraden te noemen. Ondanks wettelijke bepalingen over contact tussen RvT en ondernemingsraad hebben ondernemingsraden geregeld de grootste moeite om ‘andere’ informatie kwijt te kunnen aan de RvT. Bij De Beuk adviseren we zowel besturen als ondernemingsraden en we merken dat de verschillende gremia elkaar meestal niet als partners in het bestuur zien en soms zelfs elkaar als vijanden bejegenen. De mogelijkheid voor ondernemingsraden om leden voor de RvT voor te dragen wordt in de praktijk vaak niet benut.

Beperkte verantwoording

Er is nog slechts in beperkte mate sprake van een verantwoordingscultuur. Raden van toezicht zijn in het algemeen gericht op de directie en de organisatie zelf; de blik naar buiten is nog weinig ontwikkeld. Een uitzondering vormt de relatie met de overheid als financier: in deze verhouding is verantwoording afleggen over de besteding van de middelen en de bereikte resultaten wel gewoon. Maar het afleggen van verantwoording aan klanten, partners en collega-instellingen is minder gebruikelijk. Raden van toezicht in de publieke sector moeten een jaarverslag uitbrengen waarin ze verantwoording afleggen over het gevoerde beleid. Deze jaarverslagen vormen een onderdeel van de ‘gewone’ jaarverslagen van de organisaties. In 2004 onderzocht Adviesbureau Hay Group 125 jaarverslagen van organisaties uit de publieke sector, zoals ziekenhuizen en woningcorporaties. Volgens de onderzoekers scoorden de meeste jaarverslagen waarin de raden van toezicht verantwoording afleggen, een onvoldoende. Aan veel jaarverslagen kun je niet aflezen wat de raad van toezicht doet. Misschien doen ze hun werk heel goed, maar misschien ook niet, was de conclusie.

Dit soort risico’s beginnen nu, enige tijd na de wijdverbreide invoering van raden van toezicht, steeds vaker aan het licht te komen. Dat besef biedt kansen om de kwaliteit van toezichthoudende besturen te verbeteren.

2.2 Hoe het ook kan

Rolopvatting en taakverdeling

De vraag naar de rol van de toezichthouders kan het beste worden beantwoord

door een discussie te voeren over de betekenis die de RvT moet hebben voor de organisatie. Hoe kan de toezichthoudende rol het beste worden ingevuld? Welke belangenafweging wordt daarbij gemaakt? Gaat het om de belangen van de organisatie, zoals continuïteit, strategische voortvarendheid en efficiënte bedrijfsvoering? Of gaat het ook (en in welke mate dan) om het maatschappelijk belang, zoals toegankelijkheid, betaalbaarheid en vernieuwing? Om het toezichthoudend werk goed te doen is enige afstand nodig, zodat een kritisch oordeel gevormd kan worden. Te veel afstand kan echter betekenen dat er te weinig inzicht is in de organisatie, waarmee het kritische oordeel de plank kan misslaan. Bij de mate van afstand speelt zowel de hoeveelheid informatie die de RvT krijgt - beperkt, op hoofdlijnen of veel, inclusief details - alsook de relatie die er is met de directie - nabij of afstandelijk. Zo kent de ogenschijnlijk duidelijke rol van toezichthouder nog meer dilemma’s. Deze dilemma’s bespreken kan helpen om zo goed en betekenisvol mogelijk te kunnen functioneren. Daarbij gaat het er niet om een meerderheid voor het ene of andere uiterste te vinden, maar per concreet dilemma het juiste midden. Het resultaat van deze discussie kan een beoordelingskader zijn en richtlijnen opleveren waarmee de RvT zijn toezichthoudende rol helder gestalte kan geven.

	Het juiste midden	
organisatiebelang centraal		maatschappelijk belang centraal
betrokkenheid		afstand houden
vertrouwen op informatie van directie		informatie halen uit vele bronnen
oordeel vóór besluitvorming		oordeel ná besluitvorming
ongewenste ontwikkelingen tegengaan		gewenste ontwikkelingen bevorderen
signaleren		corrigeren en ingrijpen

De discussie over het juiste midden beïnvloedt ook de rol van klankbord en adviseur van de bestuurder. Als de afstand tussen RvT en directie wordt gekenmerkt

door vertrouwen, levert de klankbordrol in het algemeen meer op: hardop denken, feedback geven, inspireren, elkaars informatie en netwerken goed benutten. Niet vergeten moet worden dat de RvT ook de werkgeversrol voor de directie vervult. In tijden van werving en benoeming van een nieuwe directeur is dat meestal wel duidelijk. De werkgeversrol is echter breder: de RvT moet zich ook een beeld vormen van het functioneren van de directie en in aanmoedigende en zo nodig corrigerende zin actie ondernemen. Afspraken over de wijze waarop dit gebeurt, variëren in de praktijk: een jaarlijks functionerings- of beoordelingsgesprek door de voorzitter van de RvT, een voortgangsgesprek tussen de hele RvT en de directie, of varianten waarbij ook anderen, bijvoorbeeld vertegenwoordigers van de medewerkers, betrokken zijn.

Afspraken over de speelruimte van de directie worden meestal vastgelegd in een directiestatuut. Ook de werkbaarheid van dit statuut kan onderdeel uitmaken van het evalueren van de directie.

Sommige organisaties stellen ter aanvulling op de statuten een reglement op waarin alle afspraken over de werkwijze van de RvT gebundeld zijn.

Samenstelling van de raad van toezicht

In de statuten staat aangegeven hoeveel leden de raad van toezicht of het bestuur op afstand moet hebben. Soms wordt ook iets gezegd over de herkomst of deskundigheid van de leden, maar over het algemeen is daarover weinig in de statuten vastgelegd. In de praktijk wordt bij een vacature vaak de vraag gesteld 'Wie weet een goede kandidaat?' en is van doorslaggevend belang of er überhaupt iemand bereid gevonden kan worden om toe te treden. Bij bepaalde organisaties is een lidmaatschap van een raad van toezicht dusdanig aantrekkelijk (door het imago van de organisatie en de status die het lidmaatschap met zich meebrengt) dat er een ruime keuze van kandidaten voor handen is.

Om een passende samenstelling te verkrijgen is het verstandig om met een profiel voor de raad van toezicht te werken. Dat profiel is leidraad bij het zoeken en vinden van geschikte personen. Zie voor elementen hiernaast.

Functies: De verschillende functies in de raad van toezicht vragen andere mensen. De voorzitter is vaak een boegbeeld, zowel naar de organisatie als naar buiten, maar is ook degene die de raad van toezicht leidt. De penningmeester hoeft de financiële administratie niet over te doen, maar heeft wel extra verantwoordelijkheid voor het toezicht op de financiële handel en wandel. In een RvT-model heeft een secretaris in feite weinig specifieke taken: steeds meer raden laten deze functie weg of maken een combinatie met bijvoorbeeld vice-voorzitter of penningmeester. Praktische secretariële zaken worden geregeld door de directeur of een medewerker van de organisatie.

Deskundigheden: Het toezicht houden vergt expertise. We onderscheiden expertisegebieden in relatie tot de algemene taken van de raad. Elke organisatie zou het profiel moeten aanvullen met eigen specifieke expertisegebieden.

Kwaliteiten: Het gaat om kwaliteiten van alle individuele leden en om de kwaliteit van de raad als geheel. Niet iedereen hoeft een netwerker te zijn, maar het vermogen en het lef om kritisch te oordelen en daar ook het gesprek over aan te gaan, mag je verwachten van alle leden.

Diversiteit: Door het principe 'soort zoekt soort' zijn raden vaak eenzijdig samengesteld. Het bespreken van de gewenste diversiteit leidt tot anders zoeken en vinden.

Profiel van de raad van toezicht

<i>Functies</i>	Voorzitter Secretaris Penningmeester Lid
<i>Deskundigheden</i>	Financiële expertise, Juridische expertise ICT expertise HRM/personneelszaken expertise Inhoudelijke kennis over de producten en de markt Kennis over maatschappelijke trends
<i>Kwaliteiten</i>	Onafhankelijke oordeelsvorming Kritisch vermogen Bestuurlijke ervaring Bereidheid om tijd te investeren Samenwerker/verschillende teamrollen Netwerker (public affairs) Aanzien in relevante omgeving
<i>Diversiteit</i>	Man/vrouw Leeftijdsgroep Etniciteit Herkomst, geografisch (wijk, provincie, afdeling) Herkomst naar sector (overheid, profit, non profit)

Om een goede balans te vinden tussen continuïteit en vernieuwing is een rooster van aftreden van belang. Dat geeft dan tegelijk tijdig aan wanneer er vacatures ontstaan.

Aan de hand daarvan kan tijdig een procedure worden gestart om nieuwe kandidaten te vinden. De belangrijkste vragen die de procedure moet beantwoorden, zijn:

- Wie zoeken we? Benut het - eventueel aangescherpte - profiel
- Hoe zoeken we? Let op voordrachtrecht van medewerkers en klantenorganisaties en benut ook makelende organisaties (zie bijlage 3).
- Wie beslissen er? En wie adviseren er?

De juiste informatie

Welke informatie heeft een raad van toezicht nodig om het werk goed te doen?

Het dilemma tussen hoofdlijnen en details kwam hierboven al aan de orde bij 'het juiste midden'.

De jaaragenda van de raad van toezicht geeft enig houvast bij het verschaffen van de juiste informatie.

42

<i>Jaaragenda raad van toezicht</i>	
<i>februari</i>	<i>maatschappelijke en marktontwikkelingen evaluatie RvT rooster van aftreden</i>
<i>mei</i>	<i>jaarrekening jaarverslag</i>
<i>augustus</i>	<i>halfjaarcijfers verwachtingen lopend jaar functioneren directie</i>
<i>november</i>	<i>beleidsplan/werkplan begroting</i>

De voor de hand liggende informatie bestaat uit meerjarenplan, jaarplan, jaarverslag, begroting en jaarrekening: de stukken over beleid en financiën. Andere informatie die voor de RvT in de meeste gevallen relevant is om te bepalen of het goed gaat met de organisatie en haar doelen (en vaak ook opgenomen is in het jaarverslag):

- Personeelsbeleid: in-, door- en uitstroom, ziekteverzuim, ontwikkeling/scholing

- ICT-omgeving: betrouwbaarheid en continuïteit
- Kwaliteit: al dan niet extern beoordeeld, door klanten, medewerkers, onafhankelijke beoordelaars, benchmarks.

De RvT en directeur doen er goed aan om te bespreken over welke ontwikkelingen de raad tussentijds wil worden geïnformeerd. Het toezenden van alle mogelijke managementinformatie kan leiden tot detailbemoeienis. Tegelijkertijd kan een bepaald soort informatie heel goed zijn voor de raad om zich een oordeel te kunnen vormen over hoe het gaat.

De ontwikkeling van informatiestromen via internet maakt van informatie tegenwoordig eerder een probleem van te veel dan van te weinig. Voor de RvT is het vooral van belang voldoende antennes te hebben om te weten of hij over de juiste informatie beschikt.

Afspraken over contacten met ondernemingsraad, klantenorganisatie (cliëntenraad, huurdervereniging e.d.), financiers en externe partners - bijvoorbeeld bij het presenteren en bespreken van een beleidsplan - helpen daarbij.

Evaluatie en verantwoording

Een jaarlijkse evaluatie over het functioneren van de RvT en de samenwerking met de directie biedt de gelegenheid voor beide partijen om zich uit te spreken. Het kan verstandig zijn deze evaluatie onder leiding van een externe gesprekleider te laten plaatsvinden: deze kan niet alleen zorgen dat alle vragen aan de orde komen, maar ook als onafhankelijke partij doorvragen en eventuele spanningen ombuigen naar bespreekpunten. De hoofdpunten voor de evaluatie zijn 'Doen we de goede dingen?' en 'Doen we de dingen goed?'.

Uiteraard kan de evaluatie ook worden aangegrepen om ter voorbereiding bij anderen (bijvoorbeeld een klantenorganisatie of de ondernemingsraad) navraag te doen over hun oordeel over het functioneren van de RvT. In het verlengde van de evaluatie ligt het afleggen van verantwoording aan de medewerkers van de instelling en alle andere stakeholders.

In deze verantwoording is (bijvoorbeeld in de vorm van een Jaarbericht RvT) opgenomen uit welke personen de RvT bestaat en wat de raad in de afgelopen periode heeft gedaan. Behalve een vermelding van de belangrijkste agendapunten, staat daar ook bij hoe de raad contacten hield met de directie of raad van bestuur en met de ondernemingsraad en eventuele klantenorganisaties.

43

Samenvattend	
Aspecten van het functioneren van de raad van toezicht	Hulpmiddelen daarbij
Rolopvatting en taakverdeling	Discussie over het juiste midden Beoordelingskader voor toezicht Afspraken over invulling werkgeversrol Directiestatuut Reglement raad van toezicht
Samenstelling	Profiel van de raad van toezicht Rooster van aftreden Werving- en selectieprocedure
Informatie en agenda	Afspraken over informatie(kanalen) Jaaragenda
Evaluatie en verantwoording	Evaluatiemoment Jaarbericht RvT

INTERMEZZO / De kunst van het verantwoorden

door Jos van der Lans

Het botert niet echt tussen de overheden en maatschappelijke organisaties. En dat is dan nog vriendelijk uitgedrukt. Kijk naar woningcorporaties, kijk naar welzijnsinstellingen, kijk naar onderwijsinstellingen of zorgvoorzieningen en leg uw oor tegelijkertijd te luisteren bij overheden en politici en u zwemt al snel rond in een wereld van achterdocht en ongenoegen. Misschien valt het aan de vergaderfels nog niet zo op, maar als het gesprek wat losser is en de sfeer wat informeler, dan heeft men over het algemeen geen hoge pet op van elkaar.

Is dat erg? Ja, het is vooral erg improductief. Maar je zou het ook als een uitdrukking kunnen zien van een overgangsfase. Als een wellicht onvermij-

delijke periode in een transitie naar een volgende fase in de wijze waarop maatschappelijke organisaties zich verhouden tot de overheid/politiek en de wijze waarop zij zich legitimeren en verantwoording afleggen.

Fase één was - pak hem beet - de eerste helft van de twintigste eeuw, toen het particulier initiatief in Nederland tot ontwikkeling kwam. Dat gebeurde onder de vleugels van de zuilen. Die legitimeerden het handelen van de ontluikende instellingen; de overheid had daar weinig invloed op. De socioloog Van Doorn heeft dat ooit treffend omschreven als 'baas in eigen huis, maar het huis ten laste van de gemeenschap'.

De tweede fase trad na de Tweede Wereldoorlog in. De staat nam het heft in handen, de maatschappij was planbaar en de maatschappelijke organisaties werden min of meer uitvoeringsorganisaties van de overheid. Dat raakte nog eens in een stroomversnelling toen in de jaren zestig de verzuiling razend-snel afbrokkelde en de nationale verzorgingsstaat tot volledige wasdom kwam. De overheid legitimeerde en stuurde het professionele handelen. In de volgende, derde, fase komen de instellingen eindelijk tot hun professionele zelf. De legitimatie vinden zij in maatschappelijke prestaties, die zij afstemmen op de behoeften van hun lokale omgeving. Zij ontwikkelen zich als glazen huizen, nagenoeg volledig transparant en van alle kanten bena-

derbaar. Omdat ze zich niet langer laten sturen door zuil of overheid, treden zij voortdurend buiten zichzelf: zij moeten immers zichzelf bewijzen. Verantwoording afleggen behoort daarom tot de core business van een maatschappelijke onderneming.

Macht der gewoonte

Fase drie had al een paar jaar op streek moeten zijn, maar het wil er maar niet van komen. Het afscheid van fase twee valt kennelijk moeilijk. De contouren van de toekomst zijn op zichzelf wel duidelijk, er verschijnen ook steeds meer indringende rapporten over van officiële adviesorganen van de regering (zie het RMO-advies Bevrijdende kaders en het WRR-advies Bewijzen van goede dienstverlening), maar toch gaat de knop niet om. Niet bij de politiek, niet bij de meeste maatschappelijke organisaties.

Hoe valt dat te verklaren?

Laten we het op de macht der gewoonte houden. De hardnekkige gewoonte bijvoorbeeld om allereerst naar de politiek te kijken als er iets aan de hand is. De reflex van politici om de baas te spelen op een wijze die achterhaald is. De gewoonte van instellingen om andere organisaties eerder als concurrenten dan als partners te zien. De neiging van professionals en managers om hun omgang met burgers eerder als verplicht nummer te zien dan als mogelijkheid om zich te verantwoorden. De gewoonte om de luiken toch

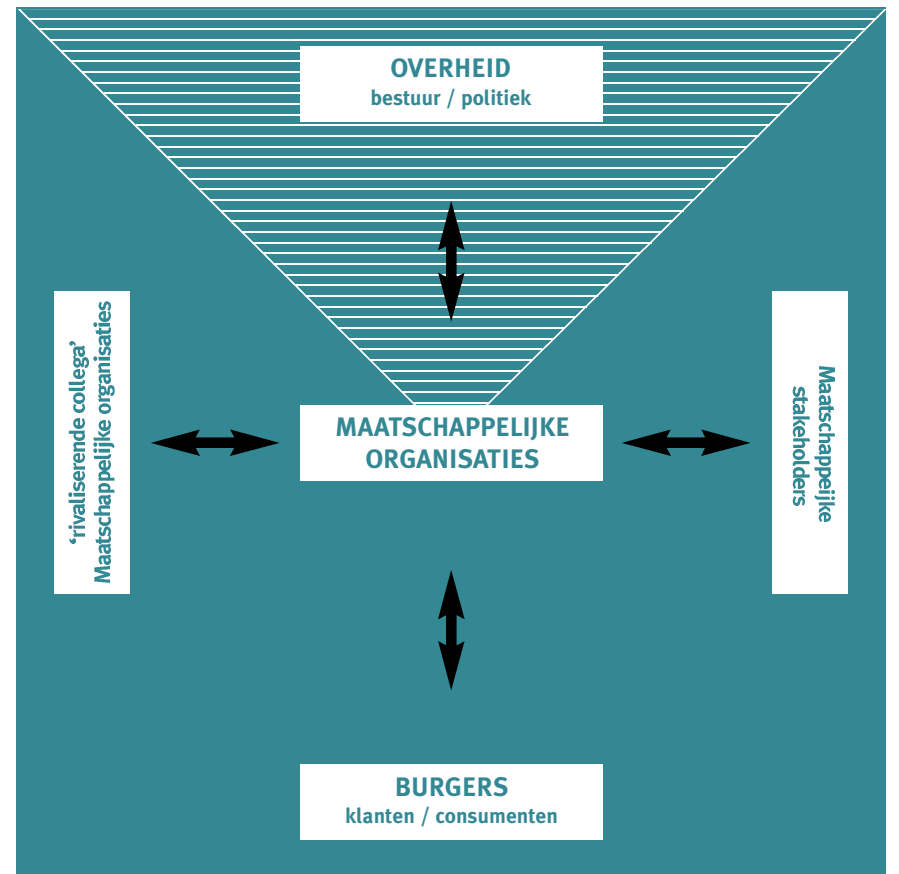
liever gesloten te houden dan ze te openen.

Het gevolg van dit alles is dat partijen elkaar gevangen houden in een cultuur van wantrouwen. Niemand vertrouwt elkaar nog. En omdat niet alles vlekkeloos loopt, verwacht de publieke opinie van de overheden dat zij orde op zaken stellen. Dat heeft zich vertaald in een enorme stroom van cijfers, tabellen en statistieken die moeten aantonen dat het werk van maatschappelijke organisaties goed en verantwoord wordt gedaan.

Zo houden partijen niet alleen elkaar voor de gek, zo blijven ze eeuwig op weg naar fase drie, zonder er ooit aan te komen. Lange tijd is gedacht dat de introductie van marktwerking de smeerolie zou zijn die een soepele paradigmawisseling tot stand zou brengen. Dat is - om meerdere redenen - een illusie gebleken, die belangrijk bijgedragen heeft tot de ontstane cultuur van wantrouwen. De economische rationaliteit van het geld creëert niet per definitie de beste voorwaarden om professionele kwaliteit tot haar recht te laten komen. Mensenwerk volgt zo zijn eigen logica.

We zitten nu in de paradoxale situatie dat overheden en maatschappelijke organisaties zeggen nieuwe verhoudingen en omgangsvormen te creëren, maar zich tegelijkertijd door regels, verplichtingen en toezichtorganen angstvallig aan elkaar vastklampen.

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORDEN



Oude paradigma: sturen door, verantwoorden naar de overheid



Nieuwe paradigma: zelfsturing binnen kaders, veelzijdige verantwoording



Horizontaal verantwoorden niveau maatschappelijke organisaties/instituties



Verticaal verantwoorden tussen eindgebruikers en eindverantwoordelijken

Dat verander je niet met een nieuwe wet, niet - zoals blijkt - met een goed rapport. Dat verandert alleen als de politiek de kunst van het loslaten serieus zou kunnen beoefenen en als maatschappelijke organisaties zelf werk gaan maken van hun eigen verantwoording en deze zo organiseren dat ze kunnen ontsnappen aan de oude macht der gewoonte.

Toelatingsexamen

Maatschappelijke organisaties moeten met zichzelf afspreken dat ze de komende jaren toelatingsexamens gaan doen voor fase drie. Dat ze hun legitimatie gaan verdienen bij stakeholders, bij rivaliserende collega's, en niet te vergeten bij hun klanten, bij burgers en cliënten. Dat betekent vooral dat ze andere kanten op moeten gaan kijken, zoals in het schema op de vorige pagina inzichtelijk wordt gemaakt. Het oude paradigma (fase 2) bestaat uit de bovenste driehoek, waarin overheid en maatschappelijke onderneming met elkaar verstrengeld zijn geraakt.

In het nieuwe paradigma verantwoordt de maatschappelijke onderneming zich in vier richtingen. Horizontaal ten opzichte van 'rivaliserende' organisaties die op hetzelfde maatschappelijke terrein opereren, waarbij rivaliserend een andere mentaliteit mogelijk maakt dan het woord 'concurrerend', namelijk een

geldingsdrang op basis van innovatie en kwaliteit. Je kunt dat doen door middel van visitatie, benchmarking, institutionele intervisie en uitwisseling, kwaliteitscompetities, prijsvragen, etcetera. Er ligt een goed gevulde gereedschapskist te wachten, waar instellingen rijkelijk uit kunnen putten. Maar dat moeten ze dan ook bewust en gericht gaan doen. Brancheorganisaties zouden hierin het voortouw moeten nemen. Met goedbestuurcodes, met richtlijnen/handvesten tot publiek verantwoordden wordt daar links en rechts al een begin mee gemaakt (zie bijvoorbeeld www.publiekverantwoorden.nl). Wat moet gebeuren, is dat maatschappelijke organisaties dit de komende jaren niet als de zoveelste verplichting gaan zien (want dan wordt het een ritueel), maar zich deze wijze van werken echt eigen gaan maken.

Horizontaal verantwoordden dient ook te gebeuren in de richting van 'stakeholders'. Dat is inmiddels een tamelijk diffuus begrip geworden, maar het gaat vrijwel altijd om kennisbronnen uit de directe omgeving van maatschappelijke organisaties, die vanuit een andere expertise, vanuit een ander maatschappelijk terrein een oordeel kunnen vellen over de gewenste maatschappelijke prestaties. Zo heeft de politie iets zinnigs te melden over het welzijnswerk, de corporaties iets over schuldhulpver-

lening, het Leger des Heils iets over de GGZ, enzovoorts. Die kennis moet echter gemobiliseerd worden, opgehaald, geactiveerd en als het even kan in afspraken en prestaties vastgelegd. Dat is een buitengewoon belangrijke manier van verantwoorden, omdat op die manier maatschappelijke organisaties op zoek gaan naar de wijze waarop zij elkaar kunnen versterken. Ook op dit punt zijn vele initiatieven ontwikkeld. Te vaak dragen die een incidenteel karakter. De kunst moet worden om er binnen de cultuur van maatschappelijke organisaties beleid van te maken.

Verticaal verantwoordden voltrekt zich in twee richtingen. Richting burgers, klanten, cliënten en/of consumenten, zeg maar de eindgebruikers, èn richting overheid en politiek, de eindverantwoordelijken. Wat betreft het verantwoorden richting burgers gaat het om de vraag hoe de 'stem' van de direct betrokkenen een rol kan spelen in de vormgeving en beoordeling van de maatschappelijke prestaties. De filosofie van de marktwerking was daar in principe kort over: de klant spreekt met de voeten, als hij ontevreden is gaat hij ergens anders naar toe. In de praktijk van de meeste maatschappelijke organisaties blijkt dat niet te werken, bovendien blijken burgers veel loyaler aan organisaties dan de

marktfilosofie veronderstelde. Dat betekent dat elke instelling bewust moet nadenken hoe de stem ('voice') van burgers kan doorklinken. Daarbij is duidelijk dat de wetelijk verankerde inspraakvoorschriften (cliëntenraden, bewonersorganisaties) maar een beperkte effectiviteit hebben. De kunst is op dit vlak dus met nieuwe initiatieven te komen, die niet alleen de betrokkenheid van eindgebruikers bij maatschappelijke organisaties vergroten, maar tegelijkertijd het draagvlak ervan verbeteren. Dat kan op heel veel manieren, die variëren van tevredenheidsonderzoeken, via klanthenpanels tot prijsvragen, maar duidelijk is dat de formele inspraakcultuur met nieuwe initiatieven gerevitaliseerd zal moeten worden.

Politiek munitie leveren

En dan tenslotte de overheid, casu quo de politiek. Zij zou de kunst van het loslaten moeten gaan beheersen. De kunst om maatschappelijke organisaties ook echt maatschappelijke prestaties toe te vertrouwen en hen daarvoor verantwoordelijk te maken. Dat vereist afstand en vertrouwen, precies die kwaliteiten die de politiek, opgejaagd door de incidentgevoelige mediocratie, maar heel moeilijk kan opbrengen. Zij wordt immers voortdurend aan de verleiding blootgesteld om de vinger aan de pols te houden en om cijfers

te gaan vragen.

Het probleem is dat de politiek zo weinig munitie ter beschikking heeft om die verleiding te weerstaan. Precies die munitie moeten de maatschappelijke organisaties de overheid gaan aanleveren. Als zij hun verantwoording in alle richtingen op een goede wijze op orde brengen, als zij doorzichtige, uitnodigende ontoegankelijke glazen huizen worden, dan leveren zij de politiek de argumenten om niet steeds opnieuw in herhaling te treden en de cultuur van wantrouwen te continueren. Vertrouwen krijg je niet, vertrouwen verdienen je, dwing je af.

Als er op dit punt beweging komt, zouden we in dit land eindelijk de oversteek naar fase drie kunnen maken. Niet bij wet of bij Haags decreet, maar omdat de organisaties het hebben afgedwongen. Dat zal - laat daarover geen misverstand bestaan - nog een hele klus worden, want het vergt binnen nogal wat organisaties nog een hele cultuuromslag, niet in de laatste plaats op het niveau van de leiding en het toezicht.

De raden van toezicht bijvoorbeeld zijn momenteel in veel organisaties op basis van welwillende coöptatie functionerende gezelschappen die op een tamelijk ontoegankelijke wijze vooral toezien op een gezonde bedrijfsvoering en strategische beslissingen. Op weg naar fase drie

zullen ze niet alleen de bedrijfsvoering moeten bewaken, maar meer nog de kwaliteit van de publieke verantwoording. Dat vraagt ook om een andere manier van samenstelling. Het zou geen slecht idee zijn om de 'vier windrichtingen' van de publieke verantwoording ook bewust een stem te geven in het toezichthoudende interne orgaan. Een bijkomend voordeel is dat daarmee het wat kleffe systeem van coöptatie meteen gemoderniseerd kan worden en in overeenstemming gebracht wordt met wat je van een maatschappelijke organisatie in fase drie mag verwachten.

Zover is het voorlopig nog niet. We zitten nog steeds in een overgangsfase. Maar het zou al een hele winst zijn als in maatschappelijke organisaties het besef groeit dat er maar één instantie is die hen over de streep kan trekken. Dat is - hoe jammer ook - niet de overheid, dat is al zeker niet de politiek. Dat zijn ze zelf.

2.3 Driehoeksrelatie RvT, RvB en OR

door Wilma Ruis

De ondernemingsraad, de raad van toezicht en de raad van bestuur van een organisatie hebben een gemeenschappelijk belang: de voortgang van de onderneming. De raad van bestuur, in relatie tot de OR de bestuurder genoemd, bekijkt de voortgang vanuit de verantwoordelijkheid voor de dagelijkse gang van zaken en ontwikkelt een langetermijnvisie op de organisatie. De raad van toezicht houdt zich vooral bezig met diezelfde lange termijn. Wordt er op een goede manier omgegaan met de publieke middelen? Worden de belangen van alle betrokkenen in het oog gehouden? De ondernemingsraad heeft de positie van de medewerkers als eerste invalshoek. Betekenen strategische beslissingen grote veranderingen voor de medewerkers? Is er een manier te bedenken om dit op een goede manier op te vangen?

Drie partijen die vanuit verschillende invalshoeken naar de organisatie kijken, dat kan in samenwerking tot een heel effectief en goed bestuur leiden. Tegelijkertijd is het een spanningsvolle driehoeksrelatie, die met regelmaat voor dilemma's komt te staan.

Tijdig informeren van de partijen

Een raad van toezicht van een woningbouwcorporatie vond dat de directeur niet goed functioneerde. Na rijp beraad is besloten de directeur te ontslaan. Er werd een ontslagregeling afgesproken met de directeur. Pas daarna werd de ondernemingsraad ingelicht. De ondernemingsraad was woedend. Inhoudelijk gezien herkende de ondernemingsraad de argumenten van de raad van toezicht niet. Wat de zaak pas écht op scherp zette, was het gebrek aan communicatie tussen de RvT en de ondernemingsraad. De ondernemingsraad heeft zich heftig verzet tegen het besluit. Het eindresultaat is dat de directeur opnieuw in functie is en de leden van de RvT zich beraden op hun positie.

Informatie speelt een hoofdrol in de relatie tussen de RvT, de bestuurder en de ondernemingsraad. Een strategische ondernemingsraad bekijkt de ontwikkeling van de organisatie met als basis de ervaring van de dagelijkse werkelijkheid. De RvT staat op afstand van de organisatie. Zijn visie op de lange termijn is gebaseerd op de informatie die hij van de bestuurder ontvangt. Het ontbreekt de RvT aan inzicht in het effect van het werk van de bestuurder op de dagelijkse voortgang. In het bovenstaande voorbeeld beslist de RvT vanuit de rol als werkgever van degene die verantwoordelijk is op lange termijn, maar verzuimt daarbij infor-

matie in te winnen over de rol van de bestuurder als verantwoordelijke voor de dagelijkse gang van zaken.

Respect voor elkaars positie

De ondernemingsraad van een organisatie in de ouderenzorg heeft grote moeite met de manier waarop de directeur de organisatie aanstuurt. De ondernemingsraad heeft hierover contact gezocht met de raad van toezicht. Tijdens de vergadering vindt de ondernemingsraad daar geen enkel gehoor. De OR probeert een relatie te leggen tussen de langetermijntwikkelingen van de organisatie en de dagelijkse voortgang, maar de RvT vertaalt deze opmerkingen als geneuzel over dagelijkse zaken en verwijst de OR terug naar de bestuurder.

De positie van de raad van toezicht brengt met zich mee dat er prioriteiten worden gesteld op grote lijnen. De financiële situatie moet op orde, er moet een fusie plaatsvinden met een andere partij, er moet een reorganisatie plaatsvinden waarin het aantal medewerkers vermindert. De manier waarop dit soort doelen wordt bereikt, beschouwt de raad van toezicht over het algemeen als de verantwoordelijkheid van de bestuurder. Met deze positie verscherpt de raad van toezicht de afstand tot de dagelijkse uitvoering.

52 De ondernemingsraad reageert juist vanuit het effect van de maatregelen op het dagelijkse werk. Daar worden uiteindelijk de resultaten van de aanpak zichtbaar. Door de afstand te benadrukken miste de RvT in bovenstaand voorbeeld belangrijke informatie: de werknemers accepteerden de maatregelen van de bestuurder niet. Uiteindelijk is door het enorm toenemen van het ziekteverzuim de financiële doelstelling niet bereikt.

De onderlinge afhankelijkheid respecteren

De ondernemingsraad van een zorginstelling heeft een goede relatie met de bestuurder. Hij betreft hen bij strategische beslissingen. De verhouding tussen de bestuurder en de raad van toezicht is bijzonder slecht. Regelmatig doet de bestuurder in het overleg met de ondernemingsraad een boekje open over zijn slechte ervaringen met de raad van toezicht. Hij vindt dat de leden onvoldoende afstand houden van de dagelijkse praktijk. De ondernemingsraad komt in een lastige spagaat terecht. Moet de ondernemingsraad een rol nemen in dit krachtenveld en de RvT aanspreken op hun kritische samenwerking met de bestuurder? Of maakt de RvT een terechte beoordeling van de bestuurder en overziet de ondernemingsraad niet alles? De leden van de raad van toezicht zullen het hen niet vertellen. Ze weigeren over deze kwestie met de ondernemingsraad te spreken.

De raad van toezicht, bestuurder en ondernemingsraad vormen met elkaar een

krachtendriehoek die elk hun verantwoordelijkheid hebben in het goed bestuur van de organisatie. In deze zorginstelling maakt de raad van toezicht zich los uit de driehoek. Waar de bestuurder en de ondernemingsraad elkaar vinden in de strategische discussies, trekt de RvT zich terug. De raad van toezicht neemt zijn eigen beslissingen en laat zich daarop niet meer controleren of corrigeren door de andere stakeholders. Daar ontstaat een impasse: wie houdt toezicht op de raad van toezicht?

Het is tegelijkertijd een dilemma. Er moet in de samenwerking ruimte blijven voor de verantwoordelijkheid die bij de positie in de krachtendriehoek hoort. Dat dilemma komt naar boven als ondernemingsraden een kandidaat voordragen voor de raad van toezicht. Deze kandidaat wordt lid van de raad van toezicht en wordt medeverantwoordelijk voor de lange termijn. De kandidaat is geen 'vooruitgeschoven post' die in de RvT de mening van de ondernemingsraad inbrengt.

De WOR en de nieuwe WMW

De Wet op de Ondernemingsraden geeft de ondernemingsraad veel mogelijkheden om de raad van toezicht te betrekken bij de medezeggenschap. Artikel 24 zegt dat minimaal twee keer per jaar de algemene zaken van de onderneming worden besproken. De ondernemingsraad kan de raad van toezicht daarbij uitnodigen. Het adviesrecht (artikel 25) maakt het mogelijk om de RvT uit te nodigen bij de overlegvergadering over een adviesaanvraag.

De nieuwe Wet Medezeggenschap Medewerkers vermindert de wettelijke mogelijkheden van de ondernemingsraad. Het overleg over algemene zaken wordt beperkt tot één keer per jaar en de raad van toezicht is niet meer verplicht om aanwezig te zijn bij een artikel 25 overleg.

Verandert dit iets aan de krachtendriehoek raad van toezicht, bestuurder en ondernemingsraad, die samen goed bestuur realiseren? Er is feitelijk niets veranderd in de onderlinge verhouding van de drie partijen. Nog steeds zijn ze voor een goede uitoefening van het toezicht, de dagelijkse leiding en medezeggenschap onderling afhankelijk van elkaar. De raden van toezicht die hun contact met de ondernemingsraden baseerden op de wettelijke verplichtingen vanuit de WOR, hebben na invoeren van de WVM minder contact. De raden van toezicht die zich realiseren dat het contact met de ondernemingsraad gebaseerd is op een onderlinge afhankelijkheid in het goed uitoefenen van taken, zullen niets veranderen. Zij maken gebruik van de mogelijkheden die de WVM biedt om met goed onderhandelen en met erkenning van elkaars belangen te komen tot goede afspraken voor samenwerking.

53

Interview met Sophie Kedde, voorzitter van de Centrale Ondernemingsraad van Corbis Plus en met Hans Gillissen, ambtelijk secretaris van zes medezeggenschapsorganen in de gezondheidszorg. Drie daarvan behoren bij Corbis Plus. Corbis Plus ontstond in 2003 uit een fusie van een verpleeghuis, een zorgcentrum en een thuiszorgorganisatie.

Wat zijn voor jullie als medezeggenschappers de kernvraagstukken van goed bestuur?

Voor Sophie Kedde is overleg het kernvraagstuk van de dagelijkse bestuurspraktijk: 'De Centrale Ondernemingsraad moet van meet af aan betrokken worden in een besluitvormingstraject en niet pas om advies gevraagd worden als het besluit eigenlijk al genomen is. Wij kunnen veel meer bijdragen wanneer we vanaf het begin meedenken. We hebben veel kennis van de organisa-

tie waar het bestuur gebruik van moet leren maken.' Hans Gillissen trekt een lijn naar de landelijke discussie over goed bestuur. De deelname van de medezeggenschap daaraan is voor hem het kernvraagstuk. 'Het begon met de commissie Tabaksblad. Die was een reactie op bestuurlijke problemen in bedrijven. De mensen die daarbij betrokken waren, zaten in de commissie, de medezeggenschap echter niet. In de projectgroep Public Governance van het ministerie van Economische Zaken, onder leiding van ex-MKB voorzitter Hans de Boer, is de medezeggenschap evenmin vertegenwoordigd. Nu moeten werknemersvertegenwoordigers veel moeite doen om aan te klampen, gehoord te worden in de discussie, terwijl ze er gewoon bij horen. Zowel de commissie als de projectgroep heeft erg bedrijfsgerichte leden, die gewend zijn aan aandeelhouders. Goed bestuur wordt door hen dan ook bekeken vanuit een shareholder-model. De winst blijft steeds voorop staan. Goed bestuur kan beter bekeken kan worden vanuit de invalshoek van de stakeholders: cliënten, medewerkers, organisaties in hetzelfde werkveld, andere belanghebbenden. Hun belang ligt allereerst bij een zo goed mogelijk functioneren van de organisatie. In het stakeholder-model gaat het meer om saamhorigheid, een gezamenlijk

belang bij het bereiken van een optimale vorm van de instelling. Goede bestuurders hebben dat belang steeds voorop staan.'

Een ander kernvraagstuk ziet Gillissen in het functioneren van raden van toezicht. 'Toezichthouders behoren aan de zijlijn te staan om te kunnen zien hoe de organisatie beweegt in de maatschappij en hoe met de beschikbare publieke gelden de maatschappelijke waarde ervan vergroot kan worden.

Toezichthouders zijn enerzijds vaak te veel gericht op de interne organisatie, waar juist de taken van het bestuur liggen. Anderzijds stellen ze zich tevreden met alleen die informatie die het bestuur ze geeft. Zoals ik het nu zie in mijn omgeving, functioneren veel raden van toezicht zodanig dat het weinig uitmaakt of ze er wel of niet zijn.'

Kedde: 'Voor het functioneren van een raad van toezicht is regelmatig contact met de COR zeker belangrijk vanwege ons inzicht in de organisatie, maar ook vanwege de vragen die wij hebben vanuit de stukken die wij lezen, de dingen die we horen en zien. Door die te stellen kunnen we de raad van toezicht helpen scherp te blijven en wijzen op zaken die hij zonder ons misschien over het hoofd ziet.

Ik denk dat veel ondernemingsraden zich moeten herpositioneren, zich opstellen als de gelijkwaardige

gesprekspartner die ze zijn. De OR-leden kunnen bestuurlijke zaken vanuit het perspectief van de werknemers belichten, zijn medetoezichthouders. Zo moeten ze zichzelf ook zien. Het hiërarchiegevoel van de werkvloer moet wegvallen als er gewerkt wordt vanuit de ondernemingsraad. De leden kennen de organisatie. Dat is hun kracht, die ze niet moeten onderschatten, maar wel gebruiken.'

Hoe gaat de medezeggenschap van Corbis Plus om met goed bestuur?

Door recente gebeurtenissen is de medezeggenschap er momenteel heel concreet mee bezig. Nog geen jaar na de fusie zeiden de twee bestuursleden van Corbis Plus het vertrouwen in elkaar op. Voor de raad van toezicht kwam deze bestuurscrisis als een donderslag bij heldere hemel. In de COR werd wel gezien dat de samenwerking tussen de bestuursleden niet soepel verliep, maar toen was het al te laat. Ook de medezeggenschap heeft het laten passeren dat als vanzelfsprekend de directeurs van twee van de fuserende organisaties samen het bestuur gingen vormen van de overkoepelende instantie.

De COR heeft afgedwongen betrokken te worden bij de aanstelling van een nieuw bestuur. Sollicitanten

hebben een apart gesprek met een vertegenwoordiging van de werknemers en de COR kan een kandidaat voordragen.

De raad van toezicht evalueerde zijn functioneren rond de bestuurscrisis. De eerste vergadering in de setting raad van toezicht - COR staat in de agenda's en daarin wordt deze evaluatie besproken: de COR wil graag weten wat eruit is gekomen.

Mogelijk volgen daaruit nieuwe afspraken over de bestuurlijke toekomst van Corbis Plus.

'Er zal voortaan minimaal twee keer per jaar overleg zijn tussen de raden van toezicht en de COR', zegt Kedde. Zonder raad van bestuur erbij, wat Gillissen betreft. 'Dat is overbodig en een krachtig bestuur heeft daar ook geen moeite mee.'

Volgens de ambtelijk secretaris zijn instrumenten waarmee ondernemingsraden meer grip kunnen krijgen op de kwaliteit van het bestuur in hun organisatie nog maar weinig bekend. De Wet op de Ondernemingsraden geeft met artikel 24 de mogelijkheid om een lid van de raad van toezicht uit te nodigen bij een overlegvergadering met de bestuurder. Artikel 16 geeft het recht om een externe deskundige uit te nodigen, onafhankelijk van de bestuurder. Die externe deskundige kan ook een lid van de raad van toezicht zijn. Van deze artikelen wordt weinig gebruik gemaakt, denkt

Gillissen. De risico-analyse voor goed bestuur is een checklist aan de hand waarvan de integriteit- en toezichtrisiko's die de organisatie loopt, kunnen worden doorgenomen. Dit lijkt hem voor de toekomst een goed hulpmiddel bij een bespreking van het thema met de RvT en de RvB, dat grotere bekendheid zou moeten krijgen.

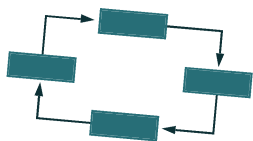
De COR van Corbis Plus heeft in ieder geval de kennis én de wil in huis om de kwaliteit van het bestuur aan de orde te stellen.



AAN DE SLAG MET GOED BESTUUR



Het 4 stappenplan



In dit hoofdstuk

- Uitgangspunten en regels voor goed bestuur zijn in de meeste maatschappelijke sectoren ontwikkeld. Nu gaat het er om die in de praktijk te brengen.
- Bestuurders en toezichthouders moeten goed in beeld krijgen wat de goedbestuurrisico's in hun organisatie eigenlijk zijn en hoe ze ontstaan. Hiervoor is er de risicoanalyse voor goed bestuur.
- Goed bestuur mag geen lippendienst zijn aan een gedragscode. Bestuurders en toezichthouders moeten samen bepalen wat ze belangrijk vinden aan goed bestuur en wat ze echt willen verbeteren. Voor zo'n zelf-onderzoek zijn verschillende aanpakken.
- De kern is dat je elkaar blijft aanspreken op de kwaliteit van besturen. Niet alleen onderling, maar ook in gesprek met de buitenwereld - hoe lastig en confronterend dat ook kan zijn. We dragen diverse methoden aan om dat op een doortastende manier te doen.
- Goed bestuur is geen eenmalige exercitie. Je moet blijven leren van je ervaringen. Steeds opnieuw bespreken of de gemaakte afspraken nog actueel zijn. En blijven aansluiten bij de nieuwste ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie.

3. Aan de slag met goed bestuur

‘Goed bestuur’ laten leven in de organisatie is niet zo eenvoudig. Al gauw denken mensen aan regels en procedures en ongemakkelijke discussies over wat wel en niet kan. Het lijkt zo af te leiden van het belangrijke werk waar je mee bezig bent. Hieronder daarom een aanpak die aansluit bij de dilemma’s in het werk en die randvoorwaarden schept om de goede dingen te doen. Deze aanpak

- bouwt voort op de waarden en normen over goed besturen die leven in de organisatie zelf en haar omgeving. Geen standaardaanpak en een standaard goedbestuurcode, maar dicht bij de eigen motieven om goed te besturen.
- speelt in op de vragen, risico’s, dilemma’s die je als bestuurder tegenkomt. Geen abstracte regels, maar inspeland op actuele kwesties, die aansluiten bij de praktijk van de organisatie.
- legt de nadruk op leren en vernieuwen: wat werkt wel en niet, hoe veranderen onze opvattingen over goed bestuur, hoe veranderen opvattingen in onze omgeving? En wat betekent dat voor onze aanpak van goed bestuur?
- gebruikt een mix van instrumenten: regelmatig agenderen hoe je goed bestuurt, elkaar consulteren over bestuurlijke dilemma’s, bij andere organisaties gaan kijken, klantenpanels benutten. En waar nodig en nuttig een aantal regels.

Vierstappenplan voor goed bestuur

Het onderstaande stappenplan voor goed bestuur is gebaseerd op genoemde uitgangspunten.

De figuur geeft een cyclisch proces weer. Je kunt het stappenplan dan ook op elke plek beginnen. Dit is afhankelijk van je eigen voorkeur en de fase waarin de organisatie zich bevindt.

De vier stappen:

1 *het inventariseren van risico’s*

Welke risico’s loopt onze organisatie in relatie tot goed bestuur? Welke waarborgen hebben we eigenlijk voor integriteit? Hoe bewaken we integriteit en is dat zo voldoende? Zijn we echt aanspreekbaar door klanten, door de maatschappij? Luisteren we niet alleen, maar doen we ook echt iets met die informatie? En bereiken we wel alle belanghebbenden? Houden we in onze besluitvorming rekening met alle belangen? En spreken we elkaar voldoende aan op kwaliteit en prestaties?

2 *het formuleren van beginselen van goed bestuur*

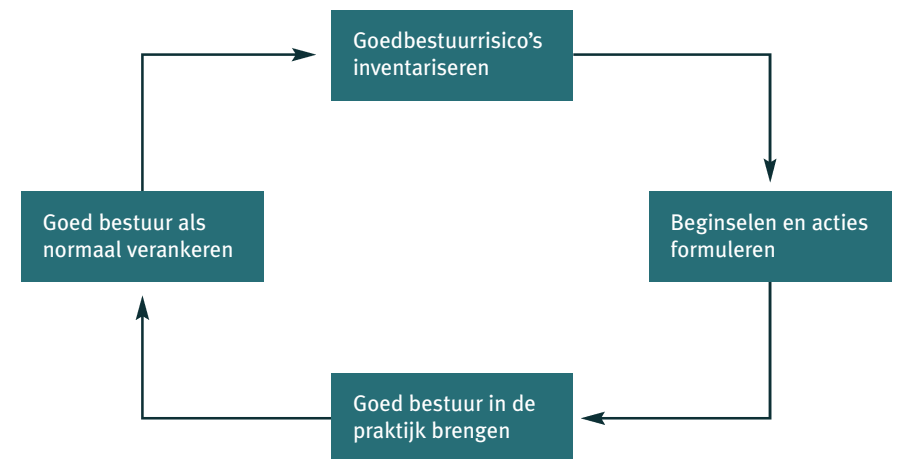
Wat vinden wij eigenlijk als organisatie zelf belangrijk als het gaat om goed bestuur? Waarop willen we de nadruk leggen? Moet integriteit centraal staan? Een betere voeling met maatschappelijke vragen? Een betere belangenafweging?

3 *goed bestuur in de praktijk brengen*

De geformuleerde beginselen over goed bestuur kunnen leiden tot een aantal regels. Of tot meer en beter overleg met klantenorganisaties. Of tot een andere manier van besluitvorming in het bestuur. De keuze is afhankelijk van wat er nodig is en waar de knelpunten zitten.

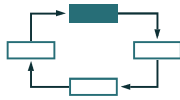
4 *verankeren van goed bestuur*

Hoe zorgen we nu dat het niet bij een eenmalige actie blijft, maar dat goed bestuur een normaal onderdeel wordt van het handelen in onze organisatie?



3.1 Stap 1.

Welke risico's loopt de organisatie?



Hier is de vraag aan de orde door welke handelingen (of het nalaten daarvan) de organisatie risico's loopt als het gaat om integer bestuurlijk handelen, aanspreekbaarheid en evenwichtige besluitvorming.

Eerst aandacht voor hoe je op risico's kunt analyseren. Daarbij gaat het erom niet alleen te benoemen wat risico's zijn, maar ook op zoek te gaan naar de verklaringen: waarom zijn die risico's er en hoe worden ze in stand gehouden? Alleen als je de achterliggende dynamiek kent, kun je er echt wat aan doen.

Daarna een checklist waarmee je de verschillende risico's in kaart kunt brengen.

3.1.1 Dynamische analyse van risico's

Maatschappelijke organisaties verkeren voortdurend in verandering. Wat gisteren gewoon was, kan vandaag ongewoon zijn. Zowel de interne verhoudingen in organisaties als de verhoudingen tot de omgeving (klanten, concurrenten/collega-instellingen, overheid) zijn in alle sectoren de afgelopen jaren ingrijpend gewijzigd. Risico's van gisteren zijn dan ook niet de risico's van vandaag. Om een risicoanalyse te maken is het belangrijk om naar de dynamiek van de organisatie te kijken: welke krachten brengen de organisatie in beweging, welke krachten houden verandering tegen?

Zo levert de geschiedenis van een organisatie vaak zicht op onderliggende dynamiek die kansen en risico's kan leveren.

Een organisatie die startte als een wild initiatief, met bevlogen oprichters en een informele cultuur, kan zichzelf na verloop van tijd gaan dwarszitten: de informele cultuur die in het begin zo goed werkte, werkt wellicht later minder goed als de organisatie groter is geworden en er meer mensen zijn bijgekomen met wat minder bevoegdheid en meer behoefte aan duidelijkheid. Rekenen op dezelfde bevoegdheid en informele samenwerking kan dan een risico zijn, evenals het ontwikkelen van een cultuur met meer regels: daardoor raakt de organisatie misschien haar beste krachten kwijt. Zicht op dit dilemma kan leiden tot het identificeren van een goedbestuursrisico.

Ook een geschiedenis van (sprongsgewijze) schaalvergroting is een bron van kansen en risico's. Onder woningcorporaties hebben enorm veel fusies plaatsgevonden.

Allemaal wilden ze groter worden en vaak op een andere schaal opereren dan voorheen: in plaats van in één gemeente of wijk in een hele gemeente, of op regionaal of landelijk niveau. Fusieprocessen leveren vrijwel altijd veel spanning op. Deels is het creatieve spanning waar vernieuwing uit voort kan komen. Deels gaat het om onrust in de organisaties, afgenomen betrokkenheid bij de 'eigen' club, fusiemoeheid. Maar ook is de kans op missers in goed bestuur ruim aanwezig. Bijvoorbeeld in het geval dat de voormalige directeuren van de fusiepartijen klakkeloos gezamenlijk tot de volgende raad van bestuur worden benoemd. Het kan goed gaan, maar het risico is dat er geen goed team wordt gevormd, dat er machtsstrijd ontstaat en vooral dat er niemand geschikt is om de organisatie aan te sturen op de nieuwe grotere schaal. Eventuele ontslagen van bestuurders jagen de organisaties die met publiek geld werken, bovendien op hoge kosten. In de raad van toezicht kan zich een vergelijkbaar risico afspelen: samenvoeging van personen uit vorige raden kan net zo goed leiden tot een nieuwe enthousiaste raad als tot een incompetente raad vol machtsstrijd tussen eerdere bloedgroepen. Een ander risico van fusieprocessen is dat het fusieproces zoveel energie vraagt dat de oriëntatie op de omgeving (tijdelijk) heel zwak is.

Behalve de geschiedenis van de organisatie levert ook de relatie met de omgeving inzicht in de onderliggende dynamiek in de organisatie.

Een belangenorganisatie voor homoseksuelen groeide enorm in de begintijd en stapelde succes op succes. Het aantal leden groeide aan, de activiteiten waren talrijk. Vanaf een zeker moment ging het minder goed: er ontstonden interne conflicten, er waren minder vrijwilligers en actieve leden, resultaten bleven uit. Terugkijkend bleek er een kentering te zijn opgetreden. Wat was er aan de hand? Juist door - onder andere - het succes van de organisatie was de acceptatie van homoseksualiteit in Nederland sterk verbeterd. Dat had ertoe geleid dat homo's en lesbische vrouwen zich meer dan voorheen ook in 'hetero'-organisaties thuis voelden en dat er naast deze organisaties ook nog tal van ander homo/lesbo aanbod was ontstaan. De belangenorganisatie had zich door haar eigen succes in de luren laten leggen. Onvoldoende was de wisselwerking in de gaten gehouden tussen wat de organisatie moest doen om haar doelen te bereiken en de veranderende omgeving.

Ander voorbeeld: Een landelijke patiëntenvereniging met afdelingen in alle regio's merkte dat zij zich meer en meer op de buitenwereld ging richten en de grote achterban bijna meer als last dan als legitimatie begon te voelen. Het landelijk bureau met professionele medewerkers werd door de regio's beschuldigd van arrogantie. Een analyse van de onderliggende dynamiek leerde dat zowel de groei van de organisatie als een tweede inkomstenstroom (subsidie van de overheid naast de inkomsten van de leden) de oriëntatie van de organisatie ingrijpend had-

den veranderd. In termen van goed bestuur waren landelijk bestuur en bureau minder aanspreekbaar geworden voor de eigen leden en meer voor de buitenwereld. Daardoor verschoof ook het podium voor besluitvorming. De algemene ledenraad vond nog wel plaats, maar meer als ritueel dan als sturend en toezicht-houdend moment.

De dynamiek van een organisatie wordt zelden gedomineerd door één bepaalde kracht. Het analyseren van kwetsbaarheden met oog op goed bestuur kan dan ook het beste gebeuren door met verschillende brillen op te kijken naar de organisatie: de (cultuur-) geschiedenis, veranderingen in interne verhoudingen, groei/schaalvergroting, veranderde eisen vanuit de omgeving, veranderingen in de omgeving.

3.1.2 Checklist risicoanalyse

Met onderstaande checklist kun je nagaan wat jullie al doen aan goed bestuur en welke risico's je organisatie op dit terrein loopt. De lijst bestaat uit drie hoofdonderdelen (aanspreekbaarheid, integriteit en evenwichtige besluitvorming), die elk weer zijn opgedeeld in enkele deelaspecten. In paragraaf 3.1.3 staan suggesties over hoe je met de resultaten van de checklist verder kunt werken.

Score aanspreekbaarheid

Voelhorens in de maatschappij

- Maken we regelmatig een analyse van maatschappelijke ontwikkelingen?
- Hebben we voldoende voelhorens in verschillende delen van de maatschappij (bijvoorbeeld via een divers samengestelde raad van toezicht)?
- Hoe gaan we met die analyse om? Zijn we ook bereid minder welgevallige geluiden en tegengeluiden serieus te nemen?
- Doen we de goede dingen? Omdat ze van maatschappelijk belang zijn en niet omdat we ze altijd al deden?

Publieke verantwoording

- Aan wie leggen we verantwoording af? Bereiken we daarmee al onze stakeholders?
- Waarover leggen we verantwoording af en waarover niet? Biedt dit een voldoende beeld voor een stakeholder om een afgewogen oordeel te vormen over doel, werkwijze, besteding van middelen en resultaten?
- Hoe ver willen we gaan in het afleggen van verantwoording? Is het rondzenden

van een jaarverslag voldoende? Of willen we met al onze verschillende stakeholders in gesprek?

Interventiemogelijkheden voor belanghebbenden

- Hebben we voldoende kanalen om signalen van belanghebbenden binnen te krijgen?
- Welke invloed hebben belanghebbenden (bijvoorbeeld door vertegenwoordiging in de raad van toezicht, invloed van de ondernemingsraad, adviesrecht van klanten)?
- Wat doen we met de signalen van belanghebbenden? Zijn we daarvoor voldoende ontvankelijk? Is de openheid gemeend of een rituele dans?

Score integriteit

Wetten en regels

- Hoe gaan we om met regels, bijvoorbeeld met regels die we eigenlijk onzin vinden of die veel werk kosten? Houden we ons dan ook aan de regels en willen we dat wel?

Integer handelen

- Handelen we zo dat we anderen zo min mogelijk schade berokkenen?
- Hoe maken we die afweging? In hoeverre maken we die afweging expliciet? Betrekken we daarin alle belanghebbenden?
- Doen we alleen zaken met leveranciers en afnemers die ook integer handelen? En in welke mate: geen kinderarbeid of ook per se Max Havelaar koffie?
- Wat doen we aan het voorkomen en bestrijden van fraude in onze organisatie? Hebben we in beeld wat de kwetsbare plekken en functies zijn als het gaat om fraude?
- Smijten we geen geld over de balk dat voor maatschappelijke doelen is bedoeld? Welke normen hebben we daarvoor en hoe controleren we die?

Score evenwichtige besluitvorming

Belangen afwegen (individuele, organisatie- en maatschappelijke belangen)

- In welke mate hebben verschillende organen (raad van toezicht, bestuur, ondernemingsraad, cliëntenraad) feitelijke invloed op belangrijke beslissingen? Waar is dat aan te zien?
- In hoeverre benutten we voordelen van de kennis van verschillende organen, in hoeverre ondervinden we nadelen van een besluitvorming waarbij verschillende organen betrokken zijn? Maken we echt gebruik van de aanwezige kennis? Hoe zit het met de slagvaardigheid van de besluitvorming?

Belangenverstrengeling vermijden

- Zijn verschillende personen in verschillende organen niet van elkaar afhankelijk, zodat ze elkaar zoveel mogelijk te vriend willen houden? Bijvoorbeeld omdat ze in andere functies ook met elkaar te maken hebben?
- In hoeverre zijn verschillende organen divers samengesteld, zodat in het bestuur verschillende gezichtspunten aan bod komen (dus niet allemaal afkomstig uit hetzelfde ons-kent-ons-circuit).

Elkaar aanspreken

- In hoeverre spreken we elkaar aan op kwaliteit en prestaties, of doen we dat liever niet? En zo niet, wat is de oorzaak daarvan?
- Hoe groot is de medewerkertevredenheid over de openheid van de cultuur?
- Zijn er voldoende momenten om elkaar aan te spreken (bijvoorbeeld een evaluatie aan het eind van een vergadering, een jaarlijks moment waarin de raad van toezicht zijn functioneren evalueert)?

Criteria en informatie t.b.v. toezicht (tijdig, volledig en transparant)

- Zijn er toezichtcriteria opgesteld en worden die regelmatig geactualiseerd? Heeft de raad van toezicht bijvoorbeeld bepaald waarop hij toezicht houdt en wanneer hij tevreden is?
- Zijn toezichtcriteria ook bij externe belanghebbenden getoetst? Hebben bijvoorbeeld klanten kunnen aangeven wat zij belangrijk vinden om in de gaten te houden?
- In hoeverre is de informatie aan toezichthouders voldoende om de toezichtcriteria goed te kunnen toepassen? Krijgt de raad van toezicht of ondernemingsraad op tijd de juiste informatie?

3.1.3 Werken met de uitkomsten

Je kunt de uitkomsten van de checklist bespreken aan de hand van de volgende vragen:

- Waarop scoren we nu al goed? Waar zitten de hiaten in onze aanpak van goed bestuur?
- Op welke punten scoren we niet goed? Welke risico's lopen we daardoor?
- Hoe komt het dat we op deze punten slecht scoren? Waarom gaat het zo terwijl het eigenlijk een onwenselijke situatie is? (In paragraaf 3.1.1 staan voorbeelden van hoe je kunt verklaren 'waarom het gaat zoals het gaat'.)
- Aan welke punten willen we extra aandacht besteden?

- Wat zeggen de uitkomsten van de checklist (impliciet) over de manier waarop wij naar goed bestuur kijken? Wat vinden we belangrijke en minder belangrijke punten? Wat krijgt veel aandacht en wat juist weinig?

Praktijkvoorbeeld / Integriteit

Een provincie heeft aan een grote welzijnsorganisatie laten weten dat de subsidie over vier jaar zal worden beëindigd. Dan zal de organisatie haar inkomsten uit de markt moeten halen. De organisatie moet een vierjarenbegroting maken waarin ze aan de provincie laat zien hoe ze dit wil realiseren. De directeur wil nu alvast inkomsten uit de markt gaan halen. Vanwege de dreigende subsidiebeëindiging wil hij daarvoor geen nieuw personeel aanstellen. Het zittende personeel echter heeft deze vier jaar nog de handen vol met het werk dat door de provincie wordt gesubsidieerd. Als de directeur deze mensen zou inzetten voor marktopdrachten, dan zou het gesubsidieerde werk niet of minder goed gedaan worden. Maar als hij nu extra personeel aantrekt moet hij dat over een paar jaar weer ontslaan als de subsidie stopt. Zijn neiging is groot om voor de provincie een plan te maken waarin hij aangeeft al het gesubsidieerde werk te blijven uitvoeren, terwijl hij in de praktijk zijn mensen wil gaan inzetten om alvast betaalde opdrachten uit te voeren.

Dit is in strijd met zijn beginsel dat hij maatschappelijk geld verantwoord wil besteden, maar jegens zijn personeel kan hij niet anders.

Vanuit het oogpunt van goed bestuur zou het probleem kunnen liggen bij de relatie tussen provincie en welzijnsorganisatie. Deze is niet zodanig dat dergelijke dilemma's kunnen worden uitgewisseld en besproken. In de risico-analyse kan dit gesignaleerd worden. Regels over integer handelen lossen het vraagstuk voor de directeur niet op. Het creëren van een transparante relatie tussen stakeholders wel.

GOED BESTUUR IN HET PROFIEL VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

Eerder kwam de wenselijkheid van een profiel van de raad van toezicht aan de orde. Dit profiel kunnen we toetsen aan de kernvraagstukken van goed bestuur. Of andersom: van de kernvraagstukken van goed bestuur kun je gebruik maken bij het samenstellen van en werken met een profiel voor een raad van toezicht.

Integer handelen

Integriteit is een combinatie van ‘je aan de regels houden’ en ‘gevoelige assertiviteit’ voor waar het fout kan gaan. Bij de samenstelling van de raad van toezicht heb je beide kwaliteiten nodig. Sommige mensen zijn qua aanleg of beroepsachtergrond meer geneigd tot de regelkant (vaak juristen en financiële specialisten), andere mensen hebben meer talent of professionele gewoonte in waakzaamheid op waarden en cultuur.

Aanspreekbaarheid

Aanspreekbaarheid gaat over de mate waarin de raad van toezicht door de bril van diverse stakeholders kan kijken naar functioneren en continuïteit van de onderneming. Deze aanspreekbaarheid of herkenbaarheid kan haar weerklank vinden in de samenstelling van de raad.

Zijn de leden (herkenbaar als) afkomstig uit

- diverse relevante maatschappelijke domeinen?
(bijvoorbeeld vanuit de wetenschap, de politiek, maatschappelijke organisaties, bedrijfsleven, cliënten/gebruikers/bewonersgroepen)
- verschillende categorieën?
(bijvoorbeeld zowel vrouwen als mannen, verschillende leeftijdsgroepen, etniciteiten, en als relevant ook afkomstig uit hele land en niet alleen uit de Randstad, met verschillende leefstijlen/seksuele geaardheden)
- verschillende disciplines?
(bijvoorbeeld zowel harde als zachte disciplines)

Evenwichtige besluitvorming

In de toezichthoudende rol van de raad van toezicht is evenwichtige besluitvorming een belangrijk punt om te bewaken. Hebben, voordat besluiten worden genomen over bijvoorbeeld begroting of beleid, de verschillende relevante partijen zich goed kunnen informeren en uitspreken? Is met hun mening rekening gehouden, zijn hun belangen en overwegingen goed meegewogen? Het vergt van de RvT-leden professionele nieuwsgierigheid naar de mening van de ondernemingsraad, een cliëntenraad, het management.

In de praktijk doet zich op het snijvlak van aanspreekbaarheid en evenwichtige besluitvorming nogal eens een kwestie voor onder de vlag ‘omgaan met een achterban’. Iemand die afkomstig is uit een bepaalde kring, of dat nou een kring van ondernemers is of een groep Marokkaanse vrouwen, kan zich de pleitbezorger voor die categorie voelen. De grens tussen pleitbezorger van een bepaald deelbelang en vertegenwoordiger vanuit een groep is soms heel smal. Als RvT-lid kun je verstrikt raken tussen te veel (in de ogen van de collega RvT-leden) en te weinig (in de ogen van de ‘achterban’) opkomen voor of luisteren naar die ene categorie belangen. Dit risico ligt nog sterker op de loer wanneer iemand ‘op voordracht van’ een bepaalde categorie (bijvoorbeeld vanuit cliëntenraad, ondernemingsraad, regio X) is benoemd. Bewustzijn van dit risico en bespreekbaarheid in de raad van toezicht kunnen helpen er goed mee om te gaan.

Interview met Louise van Deth, directeur Natuur en Milieu

In onze sector, die van de goede doelen, gaat steeds meer geld om. Er wordt steeds professioneler gewerkt; ook de wetenschap is zich ermee gaan bemoeien. En de mensen zijn kritischer: geven is niet meer vanzelfsprekend. Je moet aantonen dat je goed werk verricht en dat je een goede club bent. Daarom is goed bestuur een heel belangrijk onderwerp. De drie elementen die jullie onderscheiden (integriteit, aanspreekbaarheid en evenwichtige besluitvorming) vind ik alle maal van belang.

Het eerste - integriteit - is het ingewikkeldste: er bestaan heel uiteenlopende meningen over wat mag en wat behoorlijk is. Persoonlijk heb ik daar uitgesproken ideeën over, bijvoorbeeld dat je niet in veel besturen tegelijk kunt zitten. Zeker in de goededoelwereld is er altijd sprake van overlap en belangenverstrengeling. Hoe kun je dan de belangen van een organisatie goed in de gaten houden? Mensen zullen best verschillen in hoeveel ze aan kunnen, maar het gaat erom dat je moet kunnen staan voor iets.

Zelf pleit ik ook voor aandacht voor de samenstelling van een bestuur. Nu zie je in onze sector wel heel veel heren in

grijze pakken boven de 50, terwijl de onderwerpen juist alles met diversiteit te maken hebben. Die bestuursleden zijn vast wel integer, maar als maatschappelijke organisatie moet je ook in je bestuur een beetje een afspiegeling van de samenleving zijn. Dat lukt je niet als je via het old boys netwerk voor aanvulling blijft zorgen. Je moet echt formuleren wat voor soort mensen je in het bestuur wilt en naar wat voor soort competenties je op zoek bent. Daarbij krijg je wel te maken met het dilemma dat je mensen wilt die sterk betrokken zijn, maar ook bestuurdersbloed hebben en dus enige afstand kunnen nemen.

Het tweede element, het transparant zijn en verantwoording afleggen naar de buitenwereld, is in onze sector uitermate belangrijk. Je werkt namelijk met gekregen geld; je hebt het niet zelf verdiend. Dan moet je dus heel goed af te rekenen zijn. Het Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF) stelt bijvoorbeeld eisen aan de controle van de eigen bestedingen. Ik heb bij Natuur en Milieu het keurmerk CBF ingevoerd, omdat dit houvast geeft. Zo'n keurmerk betekent wel een boel rompslomp: je moet een meerjarenbegroting opstellen en allerlei procedures volgen. Ik kan me voorstellen dat kleine organisaties het te veel gedoe vinden, maar het helpt om je af te vragen waarom je doet wat je doet en waarom je het eigenlijk juist op die manier doet. Voor de organisatie

zelf is het dus al gunstig: als je je zaken goed geregeld heb, lukt het beter om je doel te bereiken.

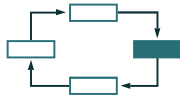
Een keurmerk is niet zaligmakend, maar in onze branche is het van groot belang dat de organisaties voor het publiek onderling vergelijkbaar zijn. Met een uniforme set van regels, bijvoorbeeld over hoe je je jaarverslag in elkaar zet, zijn de goededoelenorganisaties toegankelijker. Er is nog wel een slag in te maken. Zo staan jaarverslagen wel vol met wat een organisatie allemaal gedaan heeft, maar je vindt er geen informatie over hoe die activiteiten het doel dichterbij hebben gebracht. We moeten dus zoeken naar criteria om de effectiviteit mee te meten. Dat betekent ook dat je vooraf moet formuleren wanneer iets succesvol is. Mensen geven heel graag aan kleinschalige organisaties met direct zichtbare activiteiten. Lekker concreet, een vrachtwagen met spullen voor Roemenië. Maar je wilt die mensen ook bewegen om geld te geven aan organisaties die aan meer structurele verbeteringen werken, waarvan de voortgang minder zichtbaar is en niet zo makkelijk te meten. Dan moet je er als organisatie dus voor zorgen dat ook die projecten aansprekend in success termen geformuleerd onder de aandacht komen.

Voor mij als directeur is het derde element, de evenwichtige besluitvorming,

datgene waar ik me bij uitstek op kan richten. Zorgen dat duidelijk is wie in de organisatie waarvoor verantwoorde-lijk is en dat de besluitvorming en controle goed geregeld zijn - daar kun je het makkelijkst als directeur iets aan doen.

En aandacht voor de checks and balances is de basis voor goed bestuur in zijn algemeenheid. Als die in een organisatie helder zijn, dan zit het gauwer wel goed met integriteit en ook met de transparantie. Bovendien komt daar de interne discussie over deze onderwerpen makkelijk op gang. Ook met het bestuur op afstand. Als directeur fungeer je als sluis naar dat bestuur, omdat een bestuur op afstand voor goede reflectie afhankelijk is van wat de directeur de bestuursleden aan informatie voorschotelt.

3.2 Stap 2.



Wat vinden we belangrijk aan goed bestuur?

In deze stap gaat het erom zelf te bepalen wat de beginselen zijn van goed bestuur voor de organisatie. Waar wil je het wel en niet over hebben? Wat is 'goed'? In hoofdlijnen gaat goed bestuur over integer handelen, aanspreekbaarheid en evenwichtige besluitvorming. Wat betekenen deze begrippen voor jouw organisatie? Hoe wil je ze terugzien in het dagelijks handelen?

Hieronder een aantal vragen aan de hand waarvan je discussie over beginselen kunt voeren. En enkele voorbeelden van beginselen van goed bestuur.

Het formuleren van beginselen betekent nog niet dat er ook naar gehandeld zal worden. Daarom is het heel belangrijk om goed door te praten in hoeverre deze beginselen ook echt bij iedereen leven.

3.2.1 Beginselen van goed bestuur

Om op het spoor te komen welke beginselen over goed bestuur er in de organisatie leven, kun je een discussie organiseren uitgaande van de volgende vragen:

- 1 Wat willen we bereiken met goed bestuur?
Bijvoorbeeld: Ik wil onze maatschappelijke verantwoordelijkheid invullen door steeds de vraag te stellen of mijn activiteiten bijdragen aan het beoogde maatschappelijk doel. Ik wil een bepaald maatschappelijk imago opbouwen. Ik wil aanspreekbaar zijn op een bepaalde maatschappelijke bijdrage.
- 2 Wie hebben er belang bij goed bestuur?
Denk aan raad van toezicht, directie, ondernemingsraad/medewerkers, stakeholders zoals klanten, financiers/subsidiegevers, 'de maatschappij'.
- 3 Wat verwachten de belanghebbenden van goed bestuur?
Wat is voor hen de meerwaarde van goed bestuur en dat daaraan expliciet aandacht wordt besteed? Willen ze bijvoorbeeld vooral weten hoe het geld wordt besteed, of hoe hoog de directiesalarissen zijn, of gaat het hen om de kwaliteit van de dienstverlening?
- 4 Welke beginselen/uitgangspunten kunnen we afleiden uit de verwachtingen van belanghebbenden?
- 5 Hoe sluiten onze eigen beginselen en de wensen van belanghebbenden op elkaar aan: waarover zijn we het eens, waar liggen verschillen?

Bij de beantwoording van deze vragen kun je eventueel ook de checklist risico-analyse uit paragraaf 3.1.2 gebruiken.

VOORBEELDEN VAN BEGINSELEN VAN GOED BESTUUR

- Ik handel naar het maatschappelijke doel van de organisatie (Ik heb een open oog voor maatschappelijke veranderingen. Maatschappelijke vragen zijn bepalend voor het handelen van de organisatie. Regelmatig evalueren we onze bijdrage aan de maatschappij.)
- Ik streef ernaar integer te handelen en zal anderen nooit bewust schade toebrengen. Ik houd rekening met belangen van anderen (bijvoorbeeld in het overleg tussen directie en ondernemingsraad, of tussen directie en cliëntenraad).
- Ik wil de financiële middelen die mij zijn toevertrouwd, zo effectief en efficiënt mogelijk inzetten voor het maatschappelijk doel. Ik ben transparant over de manier waarop we ons geld besteden; ik kan goed uitleggen waarom ik gelden besteed zoals ik ze besteed.
- Ik wil betrouwbaar zijn, ik maak gewekte verwachtingen zoveel mogelijk waar. En als het me een keer niet lukt, leg ik dat uit in plaats van dat ik het probeer te verzwijgen.
- Ik werk niet alleen vóór de doelgroep maar mét de doelgroep (ook al vind ik dat soms lastig of vermindert dat de slagvaardigheid).
- Ik vind het van belang om veel verschillende meningen te horen en mee te wegen voordat ik tot een besluit kom.

Het formuleren van beginselen betekent nog niet dat er ook naar gehandeld zal worden. Staat iedereen er echt achter? En wat betekenen ze eigenlijk in de praktijk?

3.2.2 Staat iedereen erachter?

Bij beginselen kun je onderscheid maken tussen omhelsde beginselen en geïntegreerde beginselen (of omhelsde en geïntegreerde waarden). De omhelsde waarden zijn de waarden zoals de organisatie die officieel uitdraagt. Bijvoorbeeld: 'Wij zijn een integere en transparante organisatie.' Dit is het wensbeeld dat echter niet altijd overeenkomt met het werkelijke gedrag. Misschien vinden de mensen in de organisatie transparantie eigenlijk maar lastig en tijdrovend en willen ze gewoon snel en goed hun werk doen.

De geïntegreerde waarde is de waarde die het gedrag van mensen werkelijk stuurt. In dit voorbeeld zou dat dus zijn: snel en goed werk leveren. Het heeft niet veel zin om een aantal beginselen of waarden te formuleren als die niet geïntegreerd zijn of geïntegreerd kunnen worden. Het is dus van groot belang om goed na te gaan of de genoemde beginselen echt leven.

3.2.3 Betekenis in de praktijk

Het is vaak niet zo moeilijk om het eens te worden over beginselen voor goed bestuur. Ze zijn vaak algemeen geformuleerd en ‘politiek correct’. Je kunt moeilijk tegen integriteit zijn of tegen verantwoording afleggen. De toepassing in de praktijk kan er echter hemelsbreed van verschillen. De een verstaat onder verantwoording afleggen het rondsturen van het jaarverslag. De ander ziet een reeks diepgaande discussies voor zich met verschillende groepen klanten. Bespreek dus bijvoorbeeld aan de hand van casussen uit je dagelijkse praktijk in hoeverre de beginselen worden nageleefd en onderzoek of daar verschillende opvattingen over zijn. Die verschillen hoeven niet helemaal te verdwijnen. Maar ze opsporen, benoemen en zoeken naar oplossingen is wel van belang.

Praktijkvoorbeeld / Beginselen in de praktijk

Een ondernemingsraad wil graag met de raad van toezicht praten zonder de directeur/bestuurder erbij. De OR meent dat zo’n gesprek opener zal zijn en er van beide kanten meer informatie op tafel zal komen. En dat daardoor de toezichttaken van zowel OR als RvT sterker kunnen worden. De RvT en de directeur aarzelen. Als risico’s zien zij dat het een sfeer van wantrouwen creëert tussen de RvT en directeur/bestuurder en dat verantwoordelijkheden vertroebelen. Niet de RvT maar de bestuurder is immers de normale gesprekspartner van de OR. Aan de andere kant menen de RvT-leden dat zij op een onafhankelijke manier informatie moeten kunnen vergaren en dat de OR een relevante informatiebron is. Hoe kan hier een goede beslissing worden genomen? Door eerst te inventariseren welke beginselen hier een rol spelen, bijvoorbeeld onafhankelijke oordeelsvorming, integer omgaan met informatie, transparantie. Welke beginselen wegen hier het zwaarst en geven de doorslag? Maar dan ook nagaan welke mogelijke schaden kan optreden (bijvoorbeeld toch wantrouwen, onzorgvuldig

omgaan met informatie). En ten slotte een plan maken hoe je deze risico’s kunt voorkomen en kunt evalueren of risico’s inderdaad niet optreden.

Het onderzoeken van praktijksituaties kan het volgende opleveren:

- zicht op de (geïntegreerde) waarden/beginselen als het gaat om goed bestuur
- een set van beginselen over goed bestuur waarin je je gezamenlijk kunt herkennen (en die getoetst zijn aan casussen uit de praktijk).
- zicht op verschillen van opvattingen over de beginselen over goed bestuur en op hoe je daarmee wilt omgaan.

ZES MANIEREN OM EEN BEGINSELENDISCUSSIE TE VOEREN

1 Omhelsd en geïntegreerd

Bekijk statuten, missie, beleidsplan, website en noteer wat in deze formele communicatiedragers staat over de beginselen van de organisatie over goed bestuur.

- Bespreek in welke mate deze beginselen geïntegreerde of omhelsde waarden zijn.
- Illustreer dit aan de hand van concreet gedrag van bestuur en medewerkers.
- Trek conclusies: Is aanpassing van gedrag gewenst? Of aanpassing van beginselen? Of allebei?

2 Videodiscussie

Verzoek iedereen van tevoren na te denken over de vraag ‘Wat vinden wij beginselen van goed bestuur?’ Vraag de deelnemers aan een bijeenkomst hun belangrijkste beginsel te noemen met een toelichting erbij. Laat vervolgens een korte discussie plaatsvinden.

Neem die discussie op video op. Toon de video tijdens een volgende bijeenkomst en vraag iedereen aantekeningen te maken: Wat valt op wat betreft bezieling, bottingen e.d. Bespreek de notities en destilleer de beginselen waar je het over eens wilt zijn.

3 Van buiten naar binnen

Interview een aantal externe belanghebbenden, bijvoorbeeld klanten, financiers, samenwerkingspartners. Vraag hen wat zij de belangrijkste beginselen vinden wat betreft goed bestuur, vanuit hun positie. Vat de interviews samen en maak besprekpunten van eventuele dilemma’s en onverwachte bijdragen.

4 Drie perspectieven

Maak drie groepen belanghebbenden: bijvoorbeeld leidinggevend, medewerkers en vrijwilligers of klanten. Vraag iedere groep beginselen van goed bestuur te formuleren vanuit de eigen positie.

Inventariseer overeenkomsten en verschillen en bespreek ze. Analyseer hoe verschillen samenhangen met verschil in posities.

5 Hart en hoofd

Vraag iedereen, los van functie en los van documenten, twee beginselen te noteren die voor hem of haar van cruciaal belang zijn bij het thema goed bestuur. Schrijf ze op post-it's. Plak ze op een muur en rubriceer ze. Bespreek het geheel (Is dit het nou? Wat voor beeld rijst op uit de verzameling?). Bepaal waarover discussie wenselijk is.

6 Gevolgen en beginselen

Inventariseer in een groep lastige vragen uit de dagelijkse praktijk. Kies een geschikt voorbeeld (herkenbaar voor groepsleden, meer partijen bij betrokken). Onderzoek vanuit de praktische vraag alle aspecten en argumenten die je hanteert bij het benaderen van de vraag. Maak onderscheid tussen gevolgen en beginselen. Bespreek de beginselen die je kennelijk hanteert.

- Welke rollen hebben die partijen in relatie tot ons?
- Welke functies kunnen die partijen voor ons vervullen en willen zij zelf vervullen? (denk aan het mee-formuleren van gemeenschappelijke waarden/begin-selen, input voor beleid leveren, feedback geven op ons werk, onze resultaten en onze uitstraling)
- Op welke momenten, op welke manier en met welke afspraken treden we in contact met die partijen? Hoe organiseren we dat zij de afgesproken functie goed kunnen vervullen?
- Hoe koppelen we terug naar de partijen over hoe hun inbreng is benut?

3.2.4 De belanghebbende omgeving

Bij het formuleren van beginselen voor goed bestuur komen de belangen van de omgeving steeds weer naar voren. De omgeving van maatschappelijke organisaties is veelzijdig en toont zich bovendien in wisselende rollen. Zo maakt vaak de overheid er deel van uit, als regelgever of partner of financier. Andere maatschappelijke organisaties zijn samenwerkingspartners, concurrenten of consumentenverenigingen. Ook het bedrijfsleven maakt deel uit van de belanghebbende omgeving: als (mede)financier, samenwerkingspartner, te beïnvloeden partij, sponsor. En last but not least zijn er de burgers in verschillende hoedanigheden: belastingbetalers, consumenten, burens, afnemers van diensten.

Goed inzicht hebben in de 'belanghebbende omgeving' is essentieel voor goed bestuur. Elke organisatie doet er dan ook goed aan geregeld een krachtenveldanalyse te maken, waarbij de volgende vragen behulpzaam kunnen zijn:

- Welke partijen zijn op dit moment relevant voor onze organisatie en onze doelen? (Denk aan overheden, maatschappelijke en private organisaties, burgers)

door Ruud Meij en Jack Thakoerdin

Als lid van de raad van toezicht van een grote maatschappelijk organisatie heb je de verantwoordelijkheid een redelijke beloning voor een nieuwe directeur vast te stellen. Je bent in een ver gevorderd stadium van onderhandeling. De raad van toezicht is in zijn nopjes met de kandidaat en wil haar graag hebben. De vraag van de beloning is nog het laatste obstakel. Jullie besluiten te gaan voor een marktconforme beloning voor vergelijkbare functies. Enige maanden na haar aanstelling lekt het salaris van de nieuwe directeur uit in een groot landelijk ochtendblad. Een dag later is het land te klein....

Deze niet zo originele casus heeft veel bestuurders van grote maatschappe-

lijke organisaties de laatste jaren hun nachtrust gekost en een enkele bekende directeur zijn of haar baan. Journalisten, politici en ‘de man van de straat’ spreken van een graaicultuur. “Zo’n hoge beloning is niet gerechtvaardigd, gezien de maatschappelijke taak van de organisatie.” “Vrijwilligers moeten de dubbeltjes omdraaien en de directeur vult haar zakken!” Er wordt openlijk getwijfeld aan de morele gevoeligheid en het oordeelsvermogen van bestuurders.

Is er dan geen sprake van goed bestuur? Dat vraagt van bestuurders heldere regelgeving, transparante verantwoording en zorg om de integriteit en het imago van de organisatie. En ook vraagt goed bestuur om een zorgvuldige afweging in lastige kwesties, zoals de salariëring van de directeur. Het maken van dergelijke zorgvuldige afwegingen, het vormen van een moreel oordeel, behoort tot de morele kerntaak van raden van toezicht en besturen. En zeker bij maatschappelijke organisaties.

Imago of het moreel juiste doen?

Om fondsen te verwerven en vrijwilligers te krijgen en überhaupt respect voor het onderwerp waar de organisatie zich op richt, is het imago heel belangrijk. Integriteit en imago hangen nauw samen met elkaar en dus ook met het succes van de organisatie - of het nu gaat om Greenpeace, de

Hartstichting of de speeltuinvereniging. Daar schuilt ook een groot gevaar in. De zorg voor de integriteit van de organisatie mag niet ontaarden in ‘reputatiemanagement’ of ‘impression management’. In dat geval doet de organisatie niet zozeer wat moreel juist is, maar wat burgers, politici, leden of donateurs een goed gevoel geeft. Dan hoeven het beleid of de beslissingen niet moreel juist te zijn, maar moreel juist te lijken. Als wij het hebben over morele oordeelsvorming in relatie tot goed bestuur, dan gaat het wel echt om wat moreel juist is. Zo kan bij de casus de uitkomst van een moreel beraad zijn dat de marktconforme hoogte van de beloning moreel goed te verdedigen is, ondanks de protesten die uit de samenleving klinken.

Rekening houden met....

Wanneer is een beslissing moreel juist? Als voldoende rekening gehouden wordt met de rechten, belangen en wensen van anderen, liefst van alle betrokkenen. Dat is wat men van een bestuurder van een maatschappelijke organisatie mag vragen. Wanneer is dan de hoogte van de beloning van een directeur moreel verdedigbaar? Nog steeds: als er voldoende rekening is gehouden met de rechten, belangen en wensen van anderen. Als de raad van toezicht na rijp beraad tot de slotsom komt dat

dit het geval is, dan is de beslissing moreel juist.

Moreel beraad in 7 stappen

Hieronder beschrijven we een methode morele oordeelsvorming. Dit 7-stappenplan is geen procedure voor een goed filosofisch gesprek en geen mechanisme als ‘je stopt er een aantal argumenten in en dan komt het juiste oordeel er vanzelf uit’. De methode geeft aanwijzingen voor hoe je in een specifieke lastige kwestie stap voor stap komt tot een moreel oordeel en dan mogelijk tot een moreel juiste beslissing.

Stap 1: Voor welke beslissing sta ik?

Allereerst is het zaak om helder te krijgen wat de beslissing precies behelst, wat er nu feitelijk op de weegschaal ligt. In de beloningscasus zou dat geweest zijn: Stellen we het salaris van de nieuwe directeur vast volgens de marktwaarde van de functie van een directeur van een vergelijkbare organisatie of passen we het salaris aan aan de sociale doelstelling van onze organisatie? Wanneer je achteraf wilt nagaan of een beslissing moreel juist geweest is, is het van groot belang om in de morele afweging het alternatief dat tegen de genomen beslissing pleit, zijn volle gewicht te geven. Dit als tegenwicht tegen de al te menselijke

(zelf)rechtvaardiging van een eenmaal genomen beslissing.

*Stap 2:
Wie zijn er bij mijn beslissing
betrokken?*

Deze vraag beoogt geen strategisch antwoord in de zin van ‘met wie moeten we allemaal overleggen?’ of ‘hoe spelen we het spel slim?’ Het gaat er in deze stap om te verwoorden met wiens rechten, belangen en wensen er allemaal rekening moet worden gehouden. In de casus zijn dat de directeur, de leden, de vrijwilligers, de donateurs, de werknemers, de doelgroep waarvoor de organisatie zich inzet, etc. Niet alle betrokkenen zullen even veel gewicht in de afwegingsschaal leggen, maar het morele perspectief bestaat inderdaad hierin dat een weloverwogen beslissing die aanspraak kan maken op morele juistheid, rekening houdt met de rechten, belangen en wensen van al deze betrokkenen.

*Stap 3:
Wie neemt de beslissing?*

Hier moet het antwoord altijd ‘ik’ zijn. Mogelijk maakt de ‘ik’ deel uit van een beslissersgroep, maar in de morele afweging gaat het erom dat ieder lid van die groep zelfstandig het eigen oordeel vorm. Het betreft

hier tenslotte geen juridische kwestie, maar een morele. In de casus is het natuurlijk statutair geregeld dat de raad van toezicht het soort beslissingen neemt zoals hier aan de orde is en dus als collectief aanspreekbaar is op besluiten, maar elk lid van de raad van toezicht is moreel verantwoordelijk voor de eigen beslissing.

Het antwoord ‘ik’ onderstreept ook nog iets anders. Sinds het begin van de jaren '70 ondergaat de morele cultuur in Nederland en in andere westerse landen een ingrijpende gedaanteverwisseling. De traditionele bronnen van de moraal, waarvan de kerk de meest prominente is, verliezen de morele overtuigingskracht waarmee zij in de overgeleverde geschiedenis en traditie waren bekleed. Met de ontkerkelijking of secularisatie loopt een morele traditie van 4500 jaar op zijn einde. Kenmerkend daarvan is dat datgene wat moreel juist werd gevonden, geground was in externe voorschriften en gezagsdragers, zoals de bijbel, de priester en de dominee. De afgelopen decennia was een ‘democratisering van het morele gezag’ te zien. Het gewicht van ‘het moreel juist doen’ is komen te liggen op het zelfstandige morele oordelen. Dat is dan ook wat er in het antwoord ‘ik’ wordt uitgedrukt: de ‘ik’ is aanspreeklijk voor en aanspreekbaar op de

keuze die hij of zij maakt en de verantwoording die hij of zij daarvan geeft.

*Stap 4:
Heb ik nog nadere informatie
nodig om mijn beslissing op ver-
antwoorde wijze te kunnen
nemen?*

Een verantwoorde morele beslissing vraagt dat de omstandigheden en feiten die er toe doen gekend worden. Je moet de relevante achtergronden van de beslissing onderzoeken om recht te doen aan de bijzondere situatie waar de beslissing betrekking op heeft. Zo gaat het in de casus immers ook niet om de vraag hoe directieuren in maatschappelijke organisaties in het algemeen beloond behoren te worden voor hun werk, maar hoe de beloning van deze directeur in deze organisatie eruit behoort te zien.

*Stap 5:
Wat zijn de argumenten?*

Een verantwoorde morele beslissing hoort op redenen gebaseerd te zijn en het zijn de morele redenen die de beslissing verantwoord maken. Er wordt dus niet gevraagd naar gevoelens en emoties, maar naar de argumenten die voor de beslissing (of voor het alternatief) kunnen worden ingebracht. Dat wil overigens niet

zeggen dat morele gevoelens zoals schaamte en schuld niet bestaan, en nog minder dat ze niet van belang zijn. Wat het wel wil zeggen, is dat een moreel oordeel niet op gevoelens gebaseerd hoort te zijn. De kracht van deze methode is overigens dat in deze fase alle argumenten voor de beslissing en voor een alternatieve beslissing in beginsel zijn toegelaten. Deze regel voorkomt dat belangrijke of onwelgevallige argumenten al in een vroegtijdig stadium sneuvelen. Er is een morele reden voor deze regel: zo kunnen de rechten, belangen en wensen van alle betrokkenen het beste worden meegewogen.

*Stap 6:
Tot welke conclusie kom ik?*

In deze stap worden de argumenten gewogen en de beslissing genomen. Van belang is dus dat aan alle argumenten recht kan worden gedaan en aan de argumenten het juiste gewicht wordt toegekend. Het is daarbij behulpzaam om een onderscheid te maken tussen verschillende soorten morele argumenten. Er zijn argumenten die betrekking hebben op belangen en wensen van betrokkenen. Zo is in de casus een belang van de toekomstige directeur een goede beloning te krijgen. Belangen van de maatschappelijke organisatie zijn dat de beloning niet

een te groot beslag legt op de middelen van de instelling en in overeenstemming is met het imago dat de organisatie wil hebben, maar een belang kan ook zijn dat de organisatie een directeur van kwaliteit binnenhaalt. Het is daarnaast misschien wel een wens van de leden, vrijwilligers of medewerkers dat de beloning van de directeur strookt met hun streven naar bescheidenheid en soberheid, met name bij een organisatie die goede doelen beoogt te dienen.

Belangen en wensen worden gehonoreerd in de gevolgen die de beslissing heeft voor de betrokkenen. Een morele redenering die let op de gevolgen van beslissingen, heet een gevolgen-ethische redenering. Een gevolgen-ethische redenering rekent met de gevolgen van een beslissing en zegt dat de beslissing die het grootste welzijn oplevert voor het grootste aantal mensen, uit moreel oogpunt het beste is.

Er zijn echter ook argumenten die niet gaat over belangen en wensen, maar die gaan over de rechten van betrokken personen en instellingen. Zo kan in de casus een beroep gedaan worden op de solidariteit tussen directie en bijvoorbeeld hulpbehoevenden waar de organisatie voor werkt. Of hebben leden en vrijwilligers er recht op dat er zorgvuldig en zuinig met middelen om wordt gesprongen. Maar misschien

heeft de directeur er ook wel recht op dat het bestuur zich als goed werkgever gedraagt. In een beginsel-ethische redenering staan de rechten van anderen centraal, waarbij een beginsel een verplichting is die volgt uit het recht van de ander(en). Een beginsel-ethische redenering geldt ongeacht de gevolgen voor anderen die uit een bepaalde beslissing kunnen voortvloeien. Als vuistregel geldt dat beginselen een zekere prioriteit hebben op gevolgen. Morele beginselen perken beslissingen in die alleen de gevolgen willen wegen. Het onderscheid tussen beide typen morele redeneringen helpt om uit te maken wat in de afweging het zwaarst moet wegen. Natuurlijk is dit in de praktijk helemaal niet eenvoudig. Maar het daagt wel uit tot zorgvuldigheid, waarin de rechten, belangen en wensen van alle betrokkenen worden gewogen.

Tot slot is het van belang in te zien dat een zo genomen morele beslissing altijd voor één of meerdere betrokkenen schade oplevert omdat zij niet in hun rechten, belangen of wensen worden gehonoreerd. Het is dan ook een belangrijke aanvullende stap op te vragen wat kan worden gedaan om de morele schade te verminderen. Als de nieuwe directeur bijvoorbeeld omwille van het solidariteitsargument gevraagd wordt om met een lager salaris genoegen te nemen dan waar zij recht op zou

hebben gezien haar vorige betrekking of uit arbeidsmarkt- of rechtelijke overwegingen, dan is het aan het bestuur om te beslissen of en hoe de directeur daarvoor gecompenseerd kan worden. Besef van de morele schade die de beslissing aangericht en de poging om deze te verminderen, doet de rechtvaardigheid van de beslissing toenemen.

*Stap 7:
Voel ik mij goed over de genomen beslissing of niet?*

Op het eerste gezicht is dit een merkwaardige stap. Het moreel juiste oordeel dient immers af te hangen van de morele redenen die worden aangevoerd? Inderdaad, maar ons intellect kan ons soms misleiden en ons morele gevoel kan daarvoor een welkom - zij het grof - correctiemechanisme zijn. Stel dat je in de casus besluit om de directeur een marktconform salaris toe te kennen. Ga je dat dan morgen in alle openheid aan de medewerkers van je organisatie vertellen? Zet je het in een persbericht dat je verspreidt? Wanneer de schaamte je naar de keel vliegt en je denkt 'Ik dacht het niet!', dan heb je vermoedelijk in je beslissing iets overgeslagen wat om meer aandacht vraagt. Het gebod is dan: terug naar stap 6.

Tot slot

Integriteit is in deze benadering geen morele karaktereigenschap, maar een kenmerk van een morele beslissing. Integriteit ontstaat als in het nemen van bestuurlijke beslissingen stelselmatig de morele vraag wordt toegelaten. Besturen heeft immers iets schandelijks: besturen is onmogelijk zonder schade toe te brengen aan de rechten, belangen en wensen van anderen. Het toelaten van de morele vraag maakt daarom besturen niet gemakkelijker, maar lastiger. De morele afweging gebiedt je immers vaak iets te doen (of te laten) wat je op grond van andere overwegingen, bijvoorbeeld omdat het efficiënt of effectief is, liever niet (of juist graag wel) zou doen. Goed bestuur vraagt om moreel verantwoorde beslissingen. Dat betekent niet uitsluitend of zelfs niet in de eerste plaats het volgen van regels en voorschriften, zoals bijvoorbeeld de code Tabaksblat. Het alfa en omega van goed bestuur is dat de beslissingen van de raad van toezicht de toets der morele kritiek kunnen doorstaan. Dat betekent dat beslissingen doordacht zijn en verantwoord kunnen worden.

De methode morele oordeelsvorming vormt een kernstuk in het programma dat De Beuk samen met Governance & Integrity aanbiedt aan overheden en maatschappelijke organisaties, om systematisch een integriteitsbeleid uit te werken en uit te voeren.

Morele oordeelsvorming vormt bijvoorbeeld een onderdeel van het integriteitsbeleid van de gemeenten Amsterdam, Nijmegen, Maastricht, Apeldoorn en Den Helder.

Het zevenstappen plan werd aanvankelijk ontwikkeld door emeritus professor Henk van Luijk en is op grote schaal beproefd bij de Belastingdienst. Governance & Integrity ontwikkelde het tot de huidige vorm.



3.3 Stap 3.

Goed bestuur in de praktijk brengen

In de risicoanalyse en het onderzoek naar beginselen is aandacht besteed aan de vraag welke knelpunten je vooral wilt oplossen en wat je vooral belangrijk vindt aan goed bestuur.

In deze stap komt het aan op doen. Hieronder een aantal instrumenten om goed bestuur in de praktijk te brengen.

Elkaar aanspreken op goed bestuur

Elkaar in een organisatie aanspreken op risico's, fouten of twijfel is bijna altijd moeilijk.

Onder toezichthouders of tussen toezicht en bestuurders heerst bovendien vaak op relatieniveau een minder zakelijke houding. Zelfs als het toezicht op professionele manier wordt uitgeoefend, dan nog is in de onderlinge verhoudingen die professionaliteit vaak ver te zoeken. De afwezigheid van formele hiërarchie en een (arbeids)overeenkomst maken dat in de onderlinge relaties verantwoording en elkaar aanspreken niet gebruikelijk zijn. En dan is het een kwestie van lef hebben om als eerste zoiets ingewikkelds te agenderen en het risico van onaangename reacties te trotseren: 'Hoezo, vertrouw je me niet?' of 'Doe niet zo moeilijk, ik doe het ook maar naast mijn werk.'

Ook de cultuur van de organisatie drukt een sterke stempel op de kans dat een goedbestuurthema tijdig aan de orde komt. Een cultuur die wordt getekend door machtspeel, onveiligheid en machogedrag, vergroot de kans op ontwijken, verdringen en niet agenderen van risico's. Een organisatie waar redelijke openheid heerst, waar risico's genomen mogen worden en fouten worden gezien als kans om te leren, zal ook op het gebied van goed bestuur sneller de juiste vragen op de agenda hebben.

Maar zelfs bij een open cultuur kan het aankaarten van goed bestuur lastig zijn. Het kan voorkomen dat 'iedereen' ziet dat de geboden informatie erg eenzijdig is of dat er sprake is van vriendjespolitiek, maar dat het toch niet besproken wordt. Het aankaarten van dit soort onderwerpen is altijd een beetje tricky. Het raakt al gauw aan je eigen of andermans functioneren en aan persoonlijke en zakelijke belangen. In een organisatie waarin men niet gewend is met elkaar over risico's te spreken, heeft het weinig zin een open discussie te starten over goed bestuur. Dat zal niet veel meer opleveren dan het afvinken van formele afspraken. Als het de bedoeling is om dieper met elkaar door te praten over goed bestuur, is het nodig dat proces te faciliteren.

HANDVATTEN VOOR HET BESPREEKBAAR MAKEN

- Maak goed bestuur een vast onderdeel van de vergadercyclus. Door het een 'gewoon' jaarlijks onderwerp te maken, wordt het minder spannend en bedreigend. Extra inspanning blijft wel nodig om te zorgen dat het geen inhoudsloos ritueel wordt.
- Zorg voor input van buiten. Nodig iemand uit die bepaalde aspecten van goed bestuur aan de orde stelt, met voorbeelden van elders. Bij voorkeur iemand die daarna de discussie kan aanzwengelen op een uitnodigende en vriendelijke manier.
- Verzoek alle relevante personen (bijvoorbeeld van de raad van toezicht en/of de raad van bestuur en/of de ondernemingsraad) een vragenlijstje in te vullen. De resultaten, zeker opvallende uitkomsten en verschillen, leveren de stof voor een gesprek over goed bestuur.
- Voer van tevoren gesprekken met de leden van de raad van toezicht (of laat dat door een externe doen); destilleer uit die gesprekken bepaalde dilemma's en discussiepunten.
- Benut nieuwe leden: geef ruimte aan hun verwondering en kritiek en grijp deze aan om naar eigen gedrag en werkwijzen te kijken.
- Agendeer het onderwerp goed bestuur in het algemeen, bespreek een code uit de branche en bespreek enkele voorbeeldcases om het gesprek op gang te brengen.

Praktijkvoorbeeld / Aanspreken als beginsel

In de goedbestuurcode van een kleine zorgorganisatie is vastgelegd dat de raad van toezicht elk jaar een functioneringsgesprek voert met de directeur/bestuurder, waarin zij wordt aangesproken op haar functioneren.

In het jaarverslag wordt elk jaar vermeld dat dit gesprek inderdaad plaats heeft gevonden. In de praktijk zijn zowel de raad van toezicht als de directeur ontevreden over het functioneringsgesprek. De raad van toezicht wil de directeur graag behouden, ziet haar goed functioneren, al hoort de raad via de zijlijn soms gemopper bij het personeel over haar communicatieve vaardigheden. De raad wil haar daar liever niet op aanspreken, uit angst dat kritiek zal leiden tot vertrek naar een grotere zorginstelling (met meer status en hoger salaris). De directeur vindt de meerwaarde van het gesprek erg beperkt. Ze zou het graag hebben over wat

goed gaat, maar ook over wat haar dwarszit, maar de raad van toezicht nodigt nooit uit tot een diepgaand gesprek, het blijft meestal bij het uitwisselen van beleefdheden.

Zo is 'aanspreken' wel als beginsel geformuleerd, maar lukt het niet om dit beginsel in de praktijk toe te passen.

De raad van toezicht en de directeur/bestuurder zouden nu met elkaar kunnen onderzoeken waarom aanspreken voor hen een belangrijk beginsel is en wat precies de belemmeringen zijn om het echt te doen. Dan zou bijvoorbeeld boven tafel komen dat men de overtuiging heeft dat elkaar aanspreken de kwaliteit van het bestuur bevordert en de maatschappelijke doelen dichterbij brengt. De belemmering zou blijken te liggen in de angst de onderlinge relatie te verstoren. Nu betrokkenen dit van zich zelf en elkaar weten, kunnen ze iets gaan doen. Ten eerste kunnen ze een manier verzinnen om de belemmering weg te nemen. Bijvoorbeeld: Afspreken dat het versterken van de goede kanten van de bestuurder in het gesprek de nadruk krijgt, in plaats van het corrigeren van de slechte kanten. Vaak is alleen al het benoemen van de belemmering voldoende om deze te verminderen of weg te nemen.

Ten tweede is nu ook de overtuiging expliciet gemaakt dat aanspreken helpt. Je kunt elkaar nu dus ook herinneren aan die overtuiging, hetgeen het gemakkelijker maakt het functioneringsgesprek te agenderen.

VRAGENLIJST GOED BESTUUR

Met onderstaande vragenlijst kan de raad van toezicht een bespreking over goed bestuur voorbereiden.

- De leden van de raad van toezicht (eventueel van directie/raad van bestuur) vullen de vragen individueel in.
- Iemand verzamelt de scores op één overzichtslijst en alle RvT-leden nemen hun eigen scorelijst mee.
- De raad bepaalt de besprekpunten: welke overeenkomsten vallen op, waar lopen de meningen uiteen?
- De raad trekt gezamenlijk conclusies: welke verbeteringen zijn gewenst, welke besprekpunten zijn er nog over?

Stelling	Eens	Eens maar kan beter	Oneens
1 Wij beschikken over de juiste en voldoende informatie over het reilen en zeilen van de organisatie om toezicht te houden.			
2 Als toezichthouder heb ik goed op risico's in deze organisatie.			
3 Als toezichthouder heb ik goed inzicht in externe kansen en bedreigingen.			
4 Ik heb goed zicht op de wijze waarop de directie haar taak uitvoert.			
5 De verdeling en scheiding van verantwoordelijkheden tussen directie en raad van toezicht is duidelijk.			
6 De functie van de raad van toezicht voor de directie is helder en goed.			
7 Op de agenda van de raad van toezicht staan de juiste onderwerpen.			
8 De besluitvorming in de raad van toezicht verloopt goed en helder.			
9 De besluitvorming in de organisatie doet recht aan de inbreng vanuit diverse belangen (zoals medewerkers, cliënten/klanten, externe partners).			
10 De huidige samenstelling van de raad van toezicht doet recht aan de verschillende invalshoeken die voor het toezicht houden op deze organisatie nodig zijn.			
11 Leden van de raad van toezicht hebben geen belangen of betrokkenheid bij de organisatie of de raad van bestuur die het onafhankelijk en kritisch opereren in de weg kunnen staan.			
12 De bijdrage van de raad van toezicht aan de organisatie is relevant en transparant.			
Scores			

INTERMEZZO / Het perspectief van de financier

Interview met Annemarie Gerbrandy, projectleider subsidiebeleid van de Directie Coördinatie Emancipatiebeleid (DCE) van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Checks and balances

'DCE verstrekt jaarlijks 9 miljoen euro aan organisaties in de vorm van projectsubsidies voor emancipatie-activiteiten. De helft gaat via onze eigen subsidieregeling, de andere helft zijn subsidies uit het Europees Sociaal Fonds (ESF). Twee organisaties krijgen een instellingssubsidie van ons.

In onze relatie met maatschappelijke organisaties hanteren we eigenlijk nooit de term goed bestuur. Maar de eisen die we stellen aan subsidieontvangers, zijn wel degelijk eisen die onder het begrip 'goed bestuur' thuishoren, met name als het gaat om checks and balances in de organisatie, de externe verantwoording en het betrekken van externe stakeholders.

Als het gaat om de intern organisatorische kant van goed bestuur, dan kijken we met name naar administratieve checks and balances. De finan-

ciële administratie en de urenregistratie moeten controleerbaar zijn. Onze accountantsdienst onderzoekt dit ook. Maar we kijken bijvoorbeeld niet hoe het bestuur of de raad van toezicht is samengesteld en hoe deze zijn controlerende rol invult. Ik realiseer me nu dat zelfs het aandeel vrouwen in het bestuur geen onderwerp is van gesprek. Centraal staat of het subsidiegeld effectief en rechtmatig wordt besteed.

De verantwoordingskant van goed bestuur vullen we daarom stevig in. In een projectaanvraag moet een organisatie zichtbaar maken welke resultaten het project oplevert - zoveel mogelijk in meetbare termen. Ook moet de projectaanvrager duidelijk maken hoe het subsidiegeld precies besteed wordt. Achteraf moeten de organisaties zich verantwoorden. We gebruiken daarvoor in hoofdlijnen het systeem dat de overheid zelf ook gebruikt om zich te verantwoorden, de vbtb-systematiek (van beleidsbegroting tot beleidsverantwoording). Hierin wordt een link gelegd tussen output en kosten. Kernvragen van de vbtb zijn: wat heeft het project gekost, wat heb je voor het geld gedaan, wat heeft het opgeleverd?

Betrokkenheid

Sinds kort stellen we strengere eisen aan de betrokkenheid van de doel-

groep. We hopen dat daarmee de effectiviteit van een project groter wordt. Het project moet niet vóór de doelgroep, maar mét de doelgroep ontwikkeld, uitgevoerd en geëvalueerd worden. Dat blijkt voor project-aanvragers nog lastig te realiseren. Ik stuitte laatst nog op een project-aanvraag waarin een doelgroeporganisatie als participant werd genoemd, die zelf nog van niks bleek te weten. Wij zijn dan genooddaakt om extra eisen te stellen aan de projectaanvraag, bijvoorbeeld mede-ondertekening door doelgroeporganisaties.

Die druk om goed te benoemen wat je gaat doen en om je nauwkeurig te verantwoorden is de laatste jaren sterk toegenomen. Ik snap dat we van organisaties daarin een omslag vragen. Vele zijn niet gewend te formuleren wat ze gaan doen en wat dat moet opleveren. Met name voor minder professionele organisaties is dat een bijna onoverkomelijke hindernis. Ik sta daar ambivalent tegenover. Aan de ene kant, die kleinere organisaties bestaan vaak uit vrouwen die de uiteindelijke doelgroep vormen van ons beleid. Maar aan de andere kant vind ik dat je serieuze eisen moet stellen aan besteding van gemeenschaps-geld. Dat moet effectief gebeuren. De kleinere doelgroeporganisaties hebben weliswaar een belangrijke

rol te vervullen, maar dat hoeft je niet per se rechtstreeks te subsidiëren. Onze subsidieregeling stimuleert een professionele aanvraag en uitvoering van projecten. In de praktijk worden daarom vooral de aanvragen van meer professionele organisaties gehonoreerd. Maar we vragen deze organisaties wel de kleinere doelgroeporganisaties te betrekken. Zo bereik je toch de mensen voor wie het beleid bedoeld is.

Transparant op inhoud

De toenemende behoefte aan transparantie en verantwoording vergt ook een omslag van DCE zelf. Wij moeten ons ook verantwoorden over ons beleid en de besteding van het geld. De nadruk ligt daarbij al snel op de financiële kant en op het naleven van de vormeisen. Controles van de Algemene Rekenkamer en de accountantsdienst leggen daarop de nadruk. Ik hoop dat daardoor de inhoud van het beleid niet ondergesneeuwd raakt. Binnen DCE zijn we dan ook hard aan het denken hoe we juist transparant kunnen zijn over de inhoudelijke resultaten van ons beleid.

Onze website speelt daarin een rol. Daarop beschrijven we welke projecten we subsidiëren met links naar de betreffende organisaties. (www.emancipatieweb.nl/subsidies). Ook houden we twee keer per jaar een bijeenkomst met de gesubsidi-

eerde organisaties, waarin uitwisseling van resultaten plaatsvindt en de organisaties contact met elkaar kunnen leggen.

En we bezoeken als DCE ook vaker projecten, zodat we meer inzicht krijgen en tijdig signalen opvangen over resultaten en knelpunten.

We zijn hard aan het zoeken naar nog meer mogelijkheden om leerpunten uit ons beleid zo veel mogelijk bekend te maken. Per saldo ligt onze focus sterk op het beoordelen van projectaanvragen en te weinig op de resultaten en het benutten daarvan.

Gesprek

De instrumenten ter bevordering van goed bestuur, zoals gedragscodes en risicoanalyses, zijn vaak papieren tijgers. Het gaat erom dat je de instrumenten actief blijft gebruiken, bijvoorbeeld door regelmatig momenten te creëren om zaken rond goed bestuur met elkaar te bespreken. Die instrumenten helpen om dat gesprek op gang te krijgen. Maar ook regelmatige evaluaties zijn zo'n instrument. Onze organisaties bevelen ik ook aan om regelmatig een goed gesprek te voeren over: Wat hebben we tot nu toe bereikt, wat nog niet? Wat leren we van successen en knelpunten? Hoe gaan we verder?'. En we stimuleren organisaties om meer aan verantwoording en transparantie te doen. Zij moeten de resultaten

van hun project overdraagbaar maken. Denk bijvoorbeeld aan een conferentie waarin je laat zien wat je hebt bereikt en wat andere organisaties kunnen leren van het project. Zo proberen we het rendement van onze subsidies verder te vergroten.

3.4 Stap 4.



Goed bestuur verankeren als normaal onderdeel van de organisatie

Wat kun je doen om te zorgen dat het niet bij een eenmalige actie blijft, maar goed bestuur een integraal onderdeel wordt in het handelen van de organisatie? Een paar methodieken:

- Afspraken vastleggen in een goedbestuurcode (gevoed door de discussie over beginselen, de risicoanalyse en de ervaring met een aantal praktijkacties)
- Afspraken vastleggen in een gedragscode, meedoen aan een kwaliteitskeurmerk, elementen van goed bestuur opnemen in een kwaliteitssysteem als ISO of INK
- Sancties toepassen
- Zorgen voor controle op naleving
- En last but not least: af en toe het stappenplan opnieuw doorlopen, om op die manier steeds te blijven leren van goed bestuur.

94

3.4.1 Afspraken vastleggen in een code

Als onderdeel van het verankeren van goed bestuur kun je afspraken vastleggen in een goedbestuurcode. Hoe meer deze aansluit op de eigen discussie over beginselen, de risicoanalyse en de ervaring met een aantal praktijkacties, hoe beter.

In 2004 heeft een zestal ZBO's (zelfstandig bestuurorganen) een goedbestuurcode vastgesteld, geïnspireerd door de code Tabaksblat en toegeschreven naar organisaties met een publieke taak. Bij wijze van voorbeeld bespreken we de Code goed bestuur uitvoeringsorganisaties van deze Handvestgroep Publiek verantwoord (die intussen al uit tien ZBO's bestaat). De tekst van deze code is te downloaden op www.publiekverantwoorden.nl.

De code omvat een aantal principes, die worden uitgewerkt in gedragsregels en afspraken. De code is ingedeeld in hoofdstukken:

- 1 naleving en monitoring
- 2 bestuur (taak en werkwijze, bezoldiging, tegenstrijdige belangen)
- 3 raad van toezicht (taak, deskundigheid, samenstelling, onafhankelijkheid, bezol-

diging, tegenstrijdige belangen, voorzitter en secretaris, drie kerncommissies)

4 minister, klant en samenleving

5 financiële verslaglegging, interne audit en externe accountant

Een van de eerste thema's die aan de orde komen, is de naleving en bevordering. Nadrukkelijk wordt ervoor gekozen, passend bij het publieke karakter van deze organisaties, om naar buiten toe te verantwoorden. Organisaties die de code onderschrijven, doen dit publiekelijk. Dat betekent dat zij hierover in overleg treden met de minister en stakeholders. Ook doen zij jaarlijks verslag van de wijze waarop zij de code hanteren. Eens in de vier jaar wordt er uitgebreid geëvalueerd, met een vorm van externe visitatie.

Vervolgens worden de taken en verantwoordelijkheden van het bestuur benoemd en wordt er aangegeven waarover en hoe het verantwoording aflegt. Ook de benoemingsperiode van een bestuurder wordt geregeld (5 jaar) en diens nevenfuncties komen aan de orde. Over de bezoldiging van bestuurders wordt gezegd dat de bezoldigingsstructuur - met inbegrip van ontslagvergoeding - zodanig dient te zijn ingericht dat deze de belangen van de ZBO op middel(lange) bevordert, dat deze niet aanzet tot eigenbelang en dat deze falende bestuurders niet beloont bij ontslag. Aangegeven wordt dat informatie over hoogte en type beloning in de jaarrekening hoort te staan. Aan de orde komt ook hoe belangenverstengeling tussen onderneming en bestuurder moet worden vermeden en eventueel wordt aangepakt, en zijn bepalingen opgenomen over schenkingen. Ook is in dit hoofdstuk een 'klokkenluidersregeling' opgenomen, waarmee beoogd wordt dat elke medewerker - zonder risico van baanverlies - onregelmatigheden kan rapporteren.

95

Bij het gedeelte over de raad van toezicht wordt een tweetal taken benoemd: toezicht houden op en raad geven aan het bestuur, waarbij de raad van toezicht zich richt op het belang van de onderneming en de belangen van de onderneming en het algemeen belang afweegt. De raad van toezicht (en elk lid daarvan) is zelf verantwoordelijk om alle informatie te krijgen van de bestuurder die nodig is. De raad van toezicht kan daartoe ook zelf informatie inwinnen van functionarissen en extern adviseurs van de ZBO.

Daarnaast wordt afgesproken dat de raad van toezicht elk jaar het eigen functioneren - als geheel en van alle leden - bespreekt, evenals het functioneren van het bestuur en de bestuursleden. Indien nodig worden hier conclusies aan verbonden, staat er ook bij.

De raad van toezicht moet zo zijn samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het bestuur, de minister en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch moeten kunnen opereren.

In de uitwerking (met profielschetsen, regels over benoemen en aftreden e.a.) is een reeks criteria opgenomen waarmee verschillende soorten afhankelijkheid worden getoetst en uitgesloten. Andere interessante bepalingen zijn de beperking van het aantal lidmaatschappen van publieke raden door één persoon, de wijze waarop de bezoldiging wordt vastgesteld en de bepaling dat er één financieel expert in de raad van toezicht moet zijn.

Net als bij het bestuur kan er bij de leden van de raad van toezicht sprake zijn van tegenstrijdige belangen en worden daarover zaken in de code geregeld. Ook mag een lid van de RvT niet concurreren met de ZBO, geen schenkingen of andere voordelen genieten of zakelijke kansen van de ZBO benutten. Bovendien is afgesproken dat men zich onthoudt van deelname aan discussie en besluitvorming wanneer er een onderwerp aan de orde is waarbij een persoonlijk tegenstrijdig belang speelt.

De voorzitter en een secretaris van de raad van toezicht krijgen een aantal specifieke taken om hetgeen geregeld wordt in de code goed bestuur te waarborgen. Daarnaast stelt de code drie kerncommissies verplicht en regelt hun (onafhankelijke) samenstelling. Deze kerncommissies zijn

- 1 een auditcommissie die zich richt op het toezicht op het bestuur en de daarvoor benodigde informatie,
- 2 een remuneratiecommissie die zich bezighoudt met de bezoldiging van het bestuur,
- 3 een selectie- en benoemingscommissie die benoemingen voorbereidt.

De ondernemingen werken in opdracht van de minister maar zij oefenen hun maatschappelijke taak uit ten behoeve van de klant en de samenleving. Vanuit dat uitgangspunt moet de ZBO op een structurele manier de wensen van klanten in beeld krijgen en de samenleving informeren over haar activiteiten. In de uitwerking van dit principe staan bepalingen over adviesraden van gebruikers, over klantenonderzoek en een klachtenregeling. Via een website dient de ZBO inzicht te geven in diensten en organisatie. Ten slotte komt de financiële verslaglegging aan de orde. Het bestuur is verantwoordelijk voor juiste financiële berichtgeving. De RvT houdt hier toezicht op. In de code staat dat er goede interne procedures moeten zijn om deze verantwoordelijkheden waar te maken. De code stelt daarnaast ook regels over (de onafhankelijkheid van) de externe accountant. Zo wordt geregeld dat deze wordt benoemd door de raad van toezicht op voordracht van de auditcommissie, na advies van het bestuur. Jaarlijks wordt het functioneren van de externe accountant geëvalueerd.

Goedgekeurd door de NVvH en andere instrumenten voor kwaliteitsborging

Sinds de commissie Tabaksblat denken we bij het woord gedragscode vrijwel onmiddellijk aan het gedrag van bestuurders en toezichthouders van ondernemingen en instellingen. Gedragscodes en kwaliteitskeurmerken bestaan natuurlijk al veel langer, ook met als doelstelling het handelen naar de maatschappij te verantwoorden. ‘Goedgekeurd door de Nederlandse Vereniging van Huisvrouwen’, het predikaat ‘Hofleverancier’ of ‘als beste getest door de Consumentenbond’ zijn enkele bekende kwaliteitskeurmerken, waar consumenten en klanten hun vertrouwen in een bepaald product of bedrijf aan ontleen.

Gedragscodes

Gedragscodes zijn er in alle soorten en maten, smal of breed, voor de hele branche, een organisatie of één geleding. (Zie bijlage 2 voor een overzicht.) Vaak zijn brancheorganisaties de initiatiefnemers voor een brede gedragscode.

Bijvoorbeeld de gedragscode van de Vereniging voor Ziekenhuizen bevat spelregels en omgangsvormen voor goed bestuur, goed toezicht, goede inspraak en adequate verantwoording. De code geeft aan hoe zorgondernemingen willen omgaan met hun bijzondere maatschappelijke verantwoordelijkheid, de inspraak van de belanghebbende partijen en het afleggen van rekenschap aan de maatschappij. Ook is de verplichting opgenomen het salaris van de bestuurders in het jaarverslag te vermelden.

Kwaliteitskeurmerken

Met een kwaliteitskeurmerk proberen goede organisaties zich te onderscheiden van beunhazen. Ook keurmerken worden doorgaans door brancheorganisaties ingesteld. Denk aan het keurmerk voor goede doelen van de Stichting Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF). Het CBF beoordeelt of een goed doel verantwoord omgaat met het geschonken geld. Organisaties als Natuur en Milieu, Pax Christi, de Clini Clowns en Cordaid voeren dit keurmerk. Soms wordt het lidmaatschap van een brancheorganisatie als keurmerk geprofileerd. Organisaties komen dan in aanmerking voor een keurmerk als ze aan een aantal eisen voldoen. Bij het CBF is bijvoorbeeld een eis dat maar een beperkt deel van het geld voor goede doelen aan de eigen organisatie besteed mag worden. Ook voldoen aan ISO of INK-normen kan een eis zijn.

Kwaliteitsprogramma's

Bij kwaliteitsprogramma's ligt in eerste instantie vaak de nadruk op de kwaliteit van het uitvoerend werk en niet op bestuur en toezicht. Instrumenten die daarbij worden ingezet zijn certificering, resultaten meten, ketenkwaliteit en benchmarking. In de sector van welzijn en maatschappelijke opvang werkt men bijvoorbeeld

met een landelijk kwaliteitssysteem voor de branche, dat de kwaliteit van organisaties transparant, aantoonbaar en toetsbaar maakt. Kwaliteit van het uitvoerend werk staat voorop, met een nadrukkelijke flirt naar transparantie voor de cliënten en samenwerkingsrelaties.

Belangrijkste voordeel van het werken met zowel gedragscodes als kwaliteitskeurmerken en kwaliteitssystemen is dat ze woorden geven aan gewenst gedrag en impliciete normen expliciet maken. Ze zijn echter alleen effectief als de noodzaak en inhoud door iedereen erkend worden en de hele organisatie in staat is elkaar aan te spreken op handhaving. De bruikbaarheid bewijst zich voornamelijk intern en als (mits geloofwaardig!) imagoaspect. Kwaliteitskeurmerken en gedragscodes leveren geen garantie dat er kwaliteit geleverd wordt in termen van maatschappelijk nut en klantentevredenheid. Daarvoor is meer een beweging naar buiten nodig, oftewel in gesprek gaan (en blijven!) met belanghebbenden met als doelen verantwoording én participatie van die belanghebbenden.

Wat betreft goed bestuur ligt er een schone taak voor het management van organisaties die al over gedragscodes en kwaliteitskeurmerken beschikken, namelijk zorgdragen voor afspraken die ook over bedrijfsvoering en toezicht gaan en daar controlemomenten voor inbouwen. Voor de raad van toezicht is een rol weggelegd in het toezien op de wijze waarop het management omgaat met de resultaten van kwaliteitsmetingen en in hoeverre daar ook input van buiten in wordt verwerkt.

Evidente regels en sancties

Verankeren van goed bestuur kan bestaan uit het formuleren van regels, het (doen) naleven van deze regels, controleren en zonodig toepassen van sancties. Deze strategie werkt goed als het om evidente regels gaat, met weinig ruimte voor eigen interpretatie.

Evident wil hier zeggen dat voor iedereen duidelijk is dat de regels nodig zijn, en men is het in grote mate eens over de inhoud van de regels. De regels moeten dus nauw aansluiten bij de beginselen of de normen en waarden van de betrokkenen. Is dit niet het geval, dan zullen de regels niet als logisch worden ervaren en bewust of onbewust vaak worden overtreden. Maak dus geen regels waar je niet achter staat, of waarvan je weet dat je die liever zou omzeilen! In de code Tabaksblat staat bijvoorbeeld dat commissarissen maar een beperkt aantal commissariaten mogen hebben. Velen vinden dat geen evidente regel en die wordt dan ook zonder grote gevolgen regelmatig overtreden.

De mate waarin regels effectief zijn, hangt ook af van de cultuur van de organisaties. Er zijn sterk regel/proceduregedreven organisaties en organisaties die juist nauwelijks via regels worden gestuurd. In het eerste type organisatie zullen goedbestuursregels waarschijnlijk beter werken dan in het tweede type.

Bij regels horen controle en sancties. Anders dreigen ze een dode letter te worden. De code Tabaksblat hanteert als belangrijk sanctiemiddel het principe 'pas toe of leg uit'. Dit principe dwingt een organisatie om na te denken over haar argumenten. Bovendien zullen organisaties liever niet te veel nadruk willen leggen op het feit dat ze zich niet aan de regels houden. Overigens werkt ook dit 'pas toe of leg uit' alleen bij evidente regels. Als mensen veel begrip kunnen opbrengen voor het ontdenken van de regels werkt het principe niet.

Behalve dit principe zijn er meer sancties toe te passen.

- Actieve publiciteit over (onvolkomen) toepassing van de code: op de eigen site, via een persbericht. Met verschillende oogmerken: de publieke schandpaal, ruimte creëren om te verbeteren, aangeven hoe te willen leren van fouten.
- Vervolgrapportage: dat wil zeggen niet alleen uitleggen waarom je niet toepast, maar ook aangeven welke maatregelen je neemt en wanneer weer wordt gerapporteerd.
- Monitor/verbetercommissie aanstellen met externen en eventueel een afvaardiging van de OR (strengere varianten zijn onder curatele stellen en een nieuwe, extra toezichthouder aanstellen).
- Financiële maatregelen: voorwaardelijke financiële ruimte, gekoppeld aan verbetering van goedbestuursprestaties.
- De wacht aanzeggen: een procedure starten om de bestuurder(s) of toezichthouder(s) die verantwoordelijk is/zijn voor slecht bestuur te ontslaan, tenzij binnen afgesproken termijn veranderingen zichtbaar worden.
- Mediation, wanneer sprake is van onvolkomen goed bestuur door conflicten.
- Coaching, om verantwoordelijke personen bij te staan het beter te doen.
- Actief publiceren over en belonen van geboekte voortgang in goed bestuur.

DE RECHTER

Een commissie van de Sociaal Economische Raad pleitte er in februari 2005 voor dat de rechter falend bestuur moet kunnen corrigeren. In het rapport 'Ondernemerschap voor de publieke zaak' stelt de commissie dat belanghebbenden - zoals patiëntenorganisaties - de bevoegdheid moeten krijgen bij de rechter om een onderzoek te vragen naar wanbeleid of bestuurlijke patstellingen in het maatschappelijk middenveld: onder meer zorginstellingen, woningcorporaties en scholen.

Naleven, wie zorgt daarvoor?

Om het naleven van gemaakte afspraken over goed bestuur te bevorderen is het raadzaam duidelijk af te spreken wie daar een expliciete rol in hebben.

- Een voor de hand liggende rol is weggelegd voor de directie. Een voordeel is dat deze dicht bij de raad van toezicht zit en gemakkelijk toegang heeft tot alle informatie. Een nadeel is dat hij of zij wellicht weinig afstand kan nemen om de eigen rol kritisch te beoordelen.
- Afspreken dat een van de leden van de raad van toezicht in het bijzonder waakt over het naleven van gemaakte afspraken over goed bestuur is een goede optie. Ook hier vormt nabijheid zowel een voordeel als een nadeel. Belangrijk voordeel is dat deze rol naadloos aansluit bij de rol van toezichthouder. Voorwaarde is wel deze persoon gezaghebbend moet zijn binnen de raad van toezicht.
- De ondernemingsraad kan ook een rol vervullen bij het naleven van de afspreken. Hij kan in een (half)jaarlijks gesprek met de raad van toezicht de naleving agenderen. Voordeel is dat dit een openbare aangelegenheid is, waarover in de organisatie gecommuniceerd wordt, wat de transparantie vergroot. Bovendien garandeert het een directe verbinding tussen het werknemersbelang en het organisatiebelang. Deze variant vergt een stevige positie van de OR, die zich als gelijkwaardige partner opstelt.
- Van buitenaf kan de rol van nalevingsbewaker vervuld worden door bijvoorbeeld een visitatiecommissie van organisaties waarmee wordt samengewerkt. De collega-organisaties, die tegelijk wellicht concurrenten zijn, zullen scherp zijn op de naleving. Hun rapportage zal openbaar zijn, wat een voordeel is en ook bedreigend kan zijn. De handvestgroep Publiek Verantwoorden volgt deze lijn.
- Een andere vorm van externe 'bewaking' is het klantenpanel. Een bestaande cliëntenraad of huurdervereniging kan de rol vervullen of er kan een apart klantenpanel voor in het leven worden geroepen. Ook hier is de openbaarheid een voordeel, evenals de directe koppeling van het klantenbelang aan het organisatiebelang. Parallel: in het bedrijfsleven wordt verwacht dat de aandeelhoudersvergadering de stok achter de deur is. In het jaarverslag moet het naleven van Tabaksblat uitvoerig worden verantwoord. De wettelijke verankering van Tabaksblat helpt hier wellicht om voldoende gezag te krijgen.

Conclusie: Elke mogelijke nalevingsbewaker kijkt vanuit een ander perspectief. Wellicht is een combinatie van nalevingsbewakers het beste in staat is om naleving te bevorderen, goed bestuur op de agenda te houden en de perspectieven van verschillende categorieën belanghebbenden in beeld te houden.

Tips:

- Leg vast wie bewaakt en agendeert
- Bepaal welke informatie daarbij behulpzaam is. Het gaat zowel om feitelijke informatie, op te nemen in een managementinformatiesysteem, als om zachte informatie, te ontleen aan gesprekken, indrukken en wandelgangen.

Bewaker van naleving	Voordelen	Nadelen / risico
<i>(Lid van de) Directie</i>	<i>Dichtbij informatie</i>	<i>Weinig afstand/ belanghebbend</i>
<i>Lid raad van toezicht</i>	<i>In het hart van rol toezichthouder</i>	<i>Extra taak</i>
<i>Lid van medezeggenschapsorgaan</i>	<i>Openbaarheid</i>	<i>Voldoende gelijkwaardigheid?</i>
<i>Externe visitatie</i>	<i>Openbaarheid</i>	<i>Concurrentie</i>
<i>Klantenpanel</i>	<i>Openbaarheid</i>	<i>Voldoende gezag?</i>

Leren van goed bestuur

Hierboven hebben we benadrukt dat goed bestuur geen eenmalige actie is, maar dat je voortdurend bezig bent je de vraag te stellen of je goed aan het besturen bent. Niet voor niets is het stappenplan getekend als een cyclisch proces dat voortdurend leren en verbeteren uitdrukt. Onderdelen van het leer- en verbeterproces zijn dan ook

- het regelmatig uitvoeren van kansen- en risicoanalyse, bezien welke aspecten extra aandacht behoeven
- elk jaar enkele aspecten van goed bestuur extra belichten met alle betrokkenen (klantenonderzoek, zicht op maatschappelijke trends, toezichtcriteria vernieuwen, werkbezoeken bij andere organisaties over het betreffende aspect)
- kritisch blijven kijken naar je beginselen van goed bestuur zelf, de regels die je hebt opgesteld, de bevorderingsstrategieën die je toepast.

Door de praktijkervaringen met goed bestuur scherp je je eigen beginselen aan, kom je tot nieuwe regels en afspraken. En vooral neemt het inzicht toe hoe ieder vanuit de eigen rol een bijdrage kan leveren aan goed bestuur.

BIJLAGEN



Bijlage 1 / Gehanteerde begrippen	104
Bijlage 2 / Overzicht van bestaande initiatieven voor goed bestuur	106
1 Maatschappelijke ondernemingen	106
Netwerk Toekomst Maatschappelijke Onderneming	
Projectgroep Public Governance	
2 Cultuur	107
3 Zorg	108
Commissie Health Care Governance	
Vereniging toezichthouders	
NVZ-Governance	
Verpleging en verzorging	
4 Onderwijs	109
Primair onderwijs	
Middelbaar beroepsonderwijs en volwasseneneducatie	
Hoger onderwijs	
5 Sport	110
6 Wonen	110
7 Goede doelen	111
Brancheorganisatie VFI	
CBF kwaliteitskeurmerk	
FIN	
8 Zelfstandige bestuursorganen	112
9 Bedrijfsleven algemeen	112
Bijlage 3 / Vindplaatsen voor toezichthouders	113
Nationaal register van commissarissen en toezichthouders	
Vrouwen in beeld	
Nederlands Kennis Centrum voor Commissarissen	
Besturen.net	

BIJLAGE 1 / Gehanteerde begrippen

Maatschappelijke organisatie

Dit is een organisatie die een maatschappelijk doel nastreeft, een maatschappelijke meerwaarde wil creëren. Maatschappelijke organisaties streven geen winst na. Indien ze wel winst maken krijgt deze een maatschappelijke bestemming. In zorg, welzijn, ontwikkelingssamenwerking, diversiteitsbeleid, milieu, sport, cultuur, wonen zijn veel maatschappelijke organisaties te vinden. De stichting is de meest voorkomende rechtsvorm van maatschappelijke organisaties. Daarnaast zijn er ook maatschappelijke organisaties in verenigings- of coöperatievorm.

Een deel van de maatschappelijke organisaties heeft doelen of voert taken uit die in de wet zijn vastgelegd, bijvoorbeeld scholen. Dit zijn zogenaamde Rechtspersonen met een wettelijke taak.

ZBO's

Zelfstandige bestuursorganen (zbo's) worden soms wel en soms niet tot de maatschappelijke organisaties gerekend. ZBO's zijn onderdeel van de overheid maar kunnen binnen de overheid vrij zelfstandig te werk gaan. Denk bijvoorbeeld aan Centraal orgaan Opvang Asielzoekers (COA), Staatsbosbeheer, Uitvoeringsorganisatie Werknemersverzekeringen (UWV). Als relatief zelfstandige organisaties staan ze voor vergelijkbare goedbestuursvraagstukken als (andere) maatschappelijke organisaties.

Bestuur, directie, bestuur op afstand

Een bestuur bestuurt een stichting of vereniging (Burgerlijk wetboek, artikel 291). Een bestuur besteedt de dagelijkse leiding veelal uit aan een of meer directeuren. Het bestuur houdt toezicht op het handelen van de directeur. Een bestuur op afstand heeft het besturen grotendeels in handen gelegd van een directeur en beperkt zich tot het houden van toezicht.

RvT-model, raad van toezicht, directeur/bestuurder, raad van bestuur

Het RvT-model is een relatief nieuwe vorm om het bestuur van een stichting vorm te geven. In dit model is de directeur of de directie tevens 'het bestuur' van de stichting, onder de naam bestuurder, directeur/bestuurder of raad van bestuur. Tevens is er dan een raad van toezicht, die toezicht houdt op de manier waarop de directeur/bestuurder zijn taak uitvoert. In de statuten van de stichting is deze constructie vastgelegd. Hierin is bepaald wat de bevoegdheden zijn van de raad van toezicht. Meestal zijn dit het vaststellen van de begroting en de jaarrekening en het vaststellen van het meerjarenbeleid en jaarplannen en het benoemen en

ontslaan van de directeur/bestuurder. Sinds een jaar of tien zijn stichtingen bezig het RvT-model in te voeren, omdat toezicht en bestuur zodoende uit elkaar worden getrokken. Het burgerlijk wetboek kent geen raad van toezicht, alleen de bepaling dat in de statuten de bevoegdheden van het bestuur kunnen worden beperkt (burgerlijk wetboek, artikel 291). Bij het RvT-model wordt de bevoegdheid van het bestuur dus beperkt door de bevoegdheid van de raad van toezicht.

Bestuurder in de zin van de wet op de ondernemingsraden

In de wet op de ondernemingsraden wordt de term bestuurder gebruikt voor de persoon die 'de hoogste zeggenschap uitoefent bij de leiding van de arbeid' (WOR, artikel 1e). Het is de persoon die het overleg voert met de ondernemingsraad. Dit is in de meeste gevallen de directeur, of in het RvT-model de directeur/bestuurder. De bestuurder uit de WOR hoeft dus niet dezelfde te zijn als de bestuurder van een stichting uit het burgerlijk wetboek.

BIJLAGE 2 / Overzicht van bestaande initiatieven voor goed bestuur

In veel maatschappelijke sectoren zijn de laatste jaren codes voor goed bestuur ontwikkeld of zijn andere initiatieven genomen om goed bestuur te bevorderen. Deze bijlage geeft een overzicht van initiatieven per sector, met verwijzingen naar relevante websites.

1. Maatschappelijke ondernemingen

Netwerk Toekomst Maatschappelijke Onderneming

Netwerk Toekomst Maatschappelijke Onderneming (NTMO) is het netwerk waarbinnen zes brancheorganisaties op het gebied van wonen, zorg en onderwijs samenwerken rond het thema 'maatschappelijk ondernemen'. In januari 2003 presenteerde het NTMO 'De waarde van de maatschappelijke onderneming geborgd'. Deze publicatie bevat een voorstel voor een gezamenlijke branchecode, die antwoord moet bieden op vraagstukken van goed bestuur en maatschappelijke verantwoording. De branchecode wil invulling geven aan de borging van de maatschappelijke doelstellingen, aan klantgerichte dienstverlening en transparante verantwoording, waardoor minder regelgeving nodig is en meer (beleids)vrijheid ontstaat. De bedoeling is dat de deelnemende brancheorganisaties hun eigen code op het niveau van de NTMO-branchecode brengen.

→ De branchecode staat op www.ntmo.nl.

Projectgroep Public Governance

Een pleidooi voor goed bestuur voor alle maatschappelijke organisaties houdt de projectgroep Public Governance van het ministerie van Economische Zaken onder leiding van ex-MKB-voorzitter Hans de Boer.

De belangrijkste aanbevelingen van de projectgroep zijn:

- het zo langzamerhand breed ingevoerde RvT-model verder professionaliseren, bijvoorbeeld als het gaat om samenstelling en onafhankelijkheid van de raad van toezicht;
- de maatschappelijke verantwoording aan stakeholders verbeteren, door betere informatie en/of door het instellen van een uit stakeholders samengesteld toezichthoudend orgaan;
- mogelijkheden creëren om extern in te grijpen als intern het toezicht faalt, bijvoorbeeld door de brancheorganisatie of de overheid;
- de overheid laten zoeken naar nieuwe manieren om het publieke belang te waarborgen, met als kern minder regels voor de bedrijfsvoering (input) en

meer sturen op output (prestaties);

- prestaties van verschillende maatschappelijke organisaties (benchmarks) vergelijkbaar maken, als instrument voor verantwoording en toezicht.

Uiteindelijk gaat het volgens de projectgroep niet om de regels over interne en externe verantwoording maar om de prestaties die maatschappelijke organisaties leveren. En die prestatie bestaat uit het zo effectief en efficiënt mogelijk inzetten van (semi-)publieke middelen voor maatschappelijke doelen en hierover transparant zijn. Goed bestuur staat dus niet op zich zelf, maar is een randvoorwaarde voor goed beleid.

→ **Publicatie:** Projectgroep public governance (in opdracht van Ministerie van Economische Zaken en Kenniscentrum voor Orderingsvraagstukken): Public governance en maatschappelijk ondernemen, maart 2004

→ De site van het Kenniscentrum voor Orderingsvraagstukken: www.marktordening.nl

→ Informatie over dit project ook op: www.andereoverheid.nl.

2. Cultuur

In de cultuursector zijn 23 aanbevelingen geformuleerd voor cultural governance: goed bestuur in de cultuursector.

De aanbevelingen zijn verdeeld in vier groepen:

- taakafbakening tussen raad van toezicht, bestuur, directie
- de werkgeversrol
- de samenstelling van bestuur of raad van toezicht
- interne en externe transparantie

Bij de aanbevelingen zit een handleiding. Ook zijn enkele voorbeelden opgenomen van statuten, bestuursmodellen enzovoort, om de invoering van cultural governance te vergemakkelijken.

→ Zie www.culturalgovernance.nl.

Via deze site wordt ook bemiddeld tussen culturele instellingen en bedrijfsleven bij het vinden van leden voor de raad van toezicht.

3. Zorg

Commissie Health Care Governance

In november 1999 heeft de Commissie Health Care Governance olv prof.dr. P.L. Meurs aanbevelingen gedaan voor goed bestuur in de zorgsector.

De aanbevelingen zijn verdeeld in drie groepen: aanbevelingen over bestuur en intern toezicht, aanbevelingen over extern toezicht (wat doet de overheid) en aanbevelingen over het afleggen van verantwoording.

Deze code heeft nog steeds veel invloed en is een inspiratiebron voor veel andere codes in maatschappelijke sector, maar ook voor de code Tabaksblad.

→ De code is te vinden op www.healthcaregovernance.nl.

Vereniging toezichthouders

De zorg kent ook een Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorginstellingen. Dit is een vereniging van en voor leden van raden van toezicht, van raden van commissarissen en van besturen van zorgaanbiedende instellingen.

→ Zie www.nvtz.nl.

NVZ-Governance

Begin mei 2004 heeft de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen de NVZ-Governancecode uitgebracht. In deze code zijn voor de sector ziekenhuizen de spelregels en omgangsvormen voor goed bestuur, goed toezicht, goede inspraak en adequate verantwoording uitgewerkt. De code is sterk geïnspireerd door de code Health Care Governance en de code Tabaksblad.

De stakeholders kunnen de instellingen jaarlijks toetsen met behulp van een apply or explain-regel, die eveneens in de nota is opgenomen. Als een instelling wil afwijken van de principes van de code, dan dient zij daarover gemotiveerd verantwoording af te leggen in haar jaarverslag. De governancecode is op 1 januari 2005 in werking getreden. Naast regels voor zorgvuldig handelen door instellingen bevat de code ook aanbevelingen aan de overheid voor het extern toezicht.

→ De code is te downloaden via www.nvz-ziekenhuizen.nl, onder Publicaties 2004.

Verpleging en verzorging

Arcares, de brancheorganisatie van de verpleging en verzorging, presenteerde op 4 september 2003 een governance toets onder de titel Good governance, Richtlijnen goed en integer bestuur. Hierin zijn de gangbare regels voor goed bestuur vertaald naar de situatie in de verpleging en verzorging.

→ Zie www.arcares.nl.

4. Onderwijs

Primair onderwijs

Begin 2005 hebben organisaties in het primair onderwijs 28 principes voor goed bestuur geformuleerd, verdeeld over de onderwerpen:

- taak en rol van het bestuur respectievelijk raad van toezicht
- transparantie en verantwoording
- onafhankelijkheid
- vertrouwen
- integriteit
- financiële deugdelijkheid

→ De code is onder andere te vinden op www.besturenraad.nl onder 'PO: voorbeelden/modellen'.

Middelbaar beroepsonderwijs en volwasseneneducatie

De 72 instellingen in het Middelbaar beroepsonderwijs en volwasseneneducatie die zijn aangesloten bij de BVE-raad, hebben gezamenlijk 11 vuistregels en kwaliteitscriteria geformuleerd voor goed bestuur. "Deze code geeft weer waar iedere organisatie en persoon die zaken wil doen met een bve-instelling, op kan rekenen en waarop een instelling aanspreekbaar is."

De vuistregels gaan over:

- betrouwbaarheid, integriteit, transparantie
- aanspreekbaar voor de omgeving
- kwaliteit van dienstverlening
- periodieke toetsing bij de omgeving van de kwaliteit van dienstverlening
- respectvolle omgang met deelnemers
- goed personeelsbeleid

De 11 regels zijn gebaseerd op het advies van de commissie governance beroepsonderwijs.

→ In dit advies is een verder uitgewerkte code voor goed bestuur is opgenomen (januari 2005). Zie www.bveraad.nl.

Hoger onderwijs

In het hoger onderwijs wordt gewerkt met aanbevelingen over toezicht en bestuur van de commissie Glasz uit 2000. Na een evaluatie hiervan heeft de HBO-raad nu een branchecode voor goed bestuur laten ontwikkelen. De code is deels vergelijkbaar zijn met de code Tabaksblad, maar bevat ook bepalingen over de inhoudelijke doelstellingen en inhoudelijke kwaliteit van hogescholen.

→ De ontwerpcode is te vinden op www.hbo-raad.nl.

5. Sport

In de sportsector heeft de NOC*NSF in 2004 de Commissie ter Advisering over Principes van Goed Sportbestuur ofwel de Commissie Goed Sportbestuur ingesteld.

De aanleiding lag in de vaststelling dat de NOC*NSF en de sportbonden, die veelal door vrijwilligers bestuurd worden met al dan niet een (klein) ondersteunend professioneel apparaat, zich in een bijzonder dynamische en snel veranderende omgeving bevinden. De eisen worden hoger en de taken gecompliceerder. Bovendien worden de financiële belangen en de media-aandacht steeds groter. Aan de andere kant zijn er tendensen die leiden tot een grotere juridisering en materialisering en wordt het moeilijker om vrijwilligers bij de sportorganisaties betrokken te houden. Dit heeft zijn weerslag op de verhoudingen tussen de verschillende organisaties in de sport alsook binnen die organisaties zelf.

In 2005 zijn de aanbevelingen van Goed Sportbestuur verschenen; ze komen voort uit de wens om de kwaliteit van goed besturen te borgen en waar nodig een kwalitatieve impuls te geven.

De commissie doet 13 aanbevelingen op drie terreinen: het bestuur, het toezicht en de verantwoording. De aanbevelingen zijn voorzien van toelichtingen en best practices. De commissie adviseert dat sportbesturen in hun jaarverslag rapporteren over het omgaan met de aanbevelingen voor Goed Sportbestuur. Afwijken van de aanbevelingen dient te worden gemotiveerd onder het motto: Pas toe of leg uit.

→ Meer informatie: www.sport.nl

6. Wonen

De branchevereniging voor woningscorporaties Aedes heeft diverse instrumenten voor goed bestuur ontwikkeld.

Voor het interne toezicht worden de aanbevelingen gevolgd van de Commissie Glasz (Commissie Intern Toezicht Woningbouwcorporaties) uit 1998. Hierbij hoort ook een set van instrumenten voor de bestuurlijke organisatie (2002), zoals voorbeeldreglementen, voorbeeldprofielschets voor de raad van toezicht en dergelijke. Ook is er sinds eind 2004 het Handboek Corporate Governance. Dit biedt commissarissen en bestuurders praktische handvatten voor het uitoefenen van intern toezicht bij corporaties.

Daarnaast dienen de leden van Aedes zich sinds 2003 te houden aan de AedesCode. Die gaat over de maatschappelijke rol van woningcorporaties: “Door

zich te binden aan de AedesCode laten corporaties zien dat zij kwaliteit bieden en dat zij verantwoordelijkheid afleggen aan elkaar en aan de omgeving waarin zij opereren.”

→ Zie www.aedes.nl

7. Goede doelen

Branchorganisatie VFI

Goededoelenorganisaties die hun gelden verkrijgen via fondsenwerving, zijn verenigd in de brancheorganisatie VFI. De VFI heeft gedragsregels voor goede doelen geformuleerd waaraan alle leden zich dienen te houden.

Kern hiervan is dat de goededoelenorganisaties integer zullen handelen en op een eerlijke manier verantwoording afleggen over hun handelen.

In juni 2005 heeft een commissie o.l.v. Herman Wijffels aan de VFI advies uitgebracht over een goedbestuurcode voor goededoelenorganisaties. De commissie formuleert daarin richtlijnen over de manier van besturen, het houden van toezicht en het vooraf en achteraf afleggen van verantwoording. Ook doet de commissie aanbevelingen over de hoogte van salarissen bij goededoelenorganisaties.

→ De site van de VFI is www.goededoelen.nl.

CBF kwaliteitskeurmerk

Daarnaast is er voor goede doelen het CBF kwaliteitskeurmerk. Dit keurmerk bevat een aantal eisen waaraan goededoelenorganisaties moeten voldoen. Een bekende en belangrijke eis is dat slechts een beperkt percentage van de ontvangen giften aan de eigen uitvoeringsorganisatie besteed mag worden.

→ Zie www.cbf.nl.

FIN

De FIN is de vereniging van fondsen in Nederland. FIN-leden zijn in Nederland gevestigde vermogensfondsen die een aanzienlijk deel van de opbrengst van hun vermogen onverplicht aan personen of organisaties ter beschikking stellen. FIN-leden richten zich op welzijn, cultuur en liefdadigheid. Ook de FIN heeft een gedragscode, met als enkele belangrijke elementen maatschappelijke verantwoordelijkheid, onafhankelijkheid, transparantie en het afleggen van verantwoording.

→ Zie www.verenigingvanfondsen.nl.

8. Zelfstandige bestuursorganen

In 2004 heeft de Handvestgroep publiek verantwoord een code 'goed bestuur' vastgesteld. In de Handvestgroep werken tien zelfstandige bestuursorganen samen op het gebied van goed bestuur. De code is geïnspireerd door de code Tabaksblat en toegespitst op organisaties met een publieke taak. De code omvat een aantal principes, die elk worden uitgewerkt in gedragsregels en afspraken. In paragraaf 3.4.1 van dit boek staat een korte samenvatting van deze code.

De Handvestgroep beschouwt publiek verantwoord als leerproces en verricht zelfevaluaties om te bezien hoe de deelnemende organisaties op dit punt scoren. → Op www.publiekverantwoorden.nl is de tekst van de code te downloaden en zijn ook de zelfevaluaties te vinden.

9. Bedrijfsleven algemeen

→ De code Tabaksblat voor beursgenoteerde ondernemingen is te vinden op www.commissiecorporategovernance.nl.

Op deze site staat ook achtergrondinformatie en informatie over de Monitoringcommissie corporate governance code, ingesteld eind 2004. Deze commissie heeft tot taak de actualiteit en bruikbaarheid van de Nederlandse corporate governance code te bevorderen en de naleving ervan door de Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen te bewaken.

BIJLAGE 3 / Vindplaatsen voor toezichthouders

Tal van bureaus richten hun dienstverlening op de werving en selectie van commissarissen en toezichthouders. Hieronder maken we melding van enkele niet-commerciële initiatieven.

Nationaal register van commissarissen en toezichthouders

Het Nationaal Register assisteert besturen van stichtingen en verenigingen, raden van commissarissen, raden van toezicht, ondernemingsraden van (structuur)vennootschappen en andere stakeholders met een bijzonder voordrachtsrecht bij het vinden en voordragen van geschikte commissarissen en toezichthouders.

Het Nationaal Register zet zich bovendien in voor een meer diverse samenstelling van raden van commissarissen en raden van toezicht. Het beschikt over een breed samengesteld kandidatenbestand van circa 1500 personen, waaronder 350 vrouwelijke kandidaat-commissarissen en toezichthouders. Het register is een initiatief van werkgevers-, ondernemings- en werknemersorganisaties.

→ Informatie: www.nationaalregister.com

Vrouwen in beeld

Vrouwen in beeld heeft als doel zoveel mogelijk capabele vrouwen zichtbaar te maken. Het initiatief richt zich primair op geschikte vrouwen voor commissariaten en andere toezichthoudende functies. Nu de code Tabaksblat heeft geadviseerd het aantal commissariaten per persoon te beperken, zal het bekende (mannen-) circuit niet meer voldoende zijn om vacatures in te vullen. De vijver waaruit kandidaten gevestigd worden, zal moeten worden uitgebreid. Vrouwen in beeld pleit ervoor de nieuwe commissarissen te zoeken binnen het potentieel aan geschikte vrouwen dat tot nu toe minder bekend en minder zichtbaar was. Vrouwen in beeld wil deze vrouwen onder de aandacht te brengen van alle betrokkenen, zoals raden van commissarissen, raden van bestuur, ondernemingsraden (die sinds kort voordrachtsrecht hebben voor een derde van de vacatures), executive searchers, belangenbehartigers en andere organisaties. Vrouwen in beeld heeft geen commercieel oogmerk en is volstrekt onafhankelijk.

→ Informatie: www.vrouweninbeeld.nl

Nederlands Kennis Centrum voor Commissarissen

Dit is een onafhankelijk en objectief kennis- en communicatieplatform voor alle commissarissen en professionele toezichthouders in Nederland. Het NKCC biedt sociaal, zakelijk en educatief informatieve bijeenkomsten, workshops en grootschalige bijeenkomsten. Het organiseert ook andere activiteiten die in het belang zijn van commissarissen en toezichthouders. Bij het NKCC zijn aangesloten: commissarissen van beursgenoteerde ondernemingen, structuurvennootschappen en commissarissen van familiebedrijven en MKB ondernemingen, toezichthouders binnen de non-profit sector.

Het Nederlands Kennis Centrum voor Commissarissen is een onafhankelijke vindplaats voor ondernemingen die een commissaris, dan wel non-profit organisaties die een toezichthouder / bestuurder zoeken.

....> Informatie: www.nkcc.nl

Besturen.net

114

Vijf emancipatiebureaus, die via een provinciale databank persoonlijk bemiddelen tussen besturen en bestuurskandidaten, hebben de krachten gebundeld om een databank op internet op te zetten. Een landelijke databank die niet beperkt wordt door provinciegrenzen.

Provinciale en stedelijke emancipatiebureaus in Nederland zetten zich in voor diversiteit in besturen. Daarom richten zij zich van oudsher op (allochtone) vrouwen en inmiddels soms ook op allochtone mannen.

Op besturen.net vinden besturen en bestuurders elkaar. Besturen.net is bestemd voor besturen die graag meer vrouwelijke en/of allochtone bestuursleden willen, maar geen geschikte kandidaten kunnen vinden. En voor vrouwelijke en/of allochtone bestuurskandidaten die op zoek zijn naar een interessante bestuursfunctie.

....> Informatie: www.besturen.net

115

DE MAKERS VAN DIT BOEK



116

De oorsprong van dit boek ligt in een middag die organisatie-adviesbureau De Beuk organiseerde in de zomer van 2004. Het thema was goed bestuur voor maatschappelijke organisaties. Met een vijftigtal bestuurders en toezichthouders werd het thema verkend. En van het één kwam het ander Dank aan de deelnemers van die middag in 2004 voor de inbreng van hun ideeën en ervaringen.

Dank ook aan degenen die meewerkten aan dit boek:

Edith Hooge schreef het voorwoord. Zij is lector Corporate Governance aan de Avans Hogeschool te Breda. Haar lectorale rede wijdde zij aan het thema 'De betekenis van Corporate Governance voor het MKB en de (semi-)publieke sector'.

Interviews over het perspectief van respectievelijk de bestuurder, de toezichthouder, de financier en de medezeggenschap vonden plaats met Louise van Deth (directeur van Natuur & Milieu), Greetje Lubbi (bestuurslid en commissaris van tal van maatschappelijke organisaties), Annemarie Gerbrandy (projectleider subsidiebeleid ministerie SZW) en Sophie Kedde (voorzitter van de Centrale Ondernemingsraad van Corbis Plus) en Hans Gillissen (ambtelijk secretaris van medezeggenschapsorganen in de gezondheidszorg). De interviews werden gehouden door Ina van Diepen, Sandra Lont en Simone Veldboer, alle drie werkzaam bij De Beuk.

Jos van der Lans schreef het intermezzo over de kunst van het verantwoorden. Hij is publicist en voor GroenLinks lid van de Eerste Kamer. Hij is lid van de raad van toezicht van De Beuk en van HVO-Querido, instelling voor maatschappelijk opvang en beleid wonen in Amsterdam. Het intermezzo Goed bestuur en moreel oordelen werd geschreven door Ruud Meij van Governance & Integrity, in samenwerking met Jack Thakoerdin, adviseur van De Beuk. Beukadviseur Wilma Ruis leverde de bijdrage over goed bestuur en medezeggenschap.

Dick Ernste en Dorien de Wit, beiden adviseur en de laatste ook directeur bij De Beuk, regisseerden de totstandkoming van het boek en schreven alle overige teksten. Ze werden geïnspireerd door hun opdrachtgevers uit een jarenlange adviespraktijk over strategie, cultuur en communicatie van maatschappelijke organisaties. Diverse Beukcollega's leverden kritische maar altijd positieve commentaren op eerdere versies van de tekst. De eindredactie was in handen van Ina van Diepen; de vormgeving werd verzorgd door Monique Harderwijk.

117

Colofon

Dit boek is een uitgave van:

Organisatie-adviesbureau De Beuk
Koningstraat 1-3
1777 AA Hippolytushoef

0227 59 34 08
info@beuk.nl
www.beuk.nl

Auteurs
Dick Ernste, Dorien de Wit

Eindredactie
Ina van Diepen

118

Ontwerp & Illustraties
Monique Harderwijk

Druk
Drukkerij Zuidam & Zonen, Woerden

Oplage
1.500 exemplaren

ISBN-10: 9080410683
ISBN-13: 9789080410688

*U kunt dit boek bij De Beuk bestellen.
De prijs bedraagt € 20,- inclusief btw, exclusief verzendkosten.
Korting bij afname van meer exemplaren.*

augustus 2005



GOED BESTUUR

Auteurs:
Dick Ernste
Dorien de Wit



Dick Ernste / Dorien de Wit

Goed Bestuur / Werkboek voor maatschappelijke organisaties

GOED BESTUUR



Werkboek voor
maatschappelijke
organisaties