

Intern Toezicht in semipublieke sectoren

Hendrik van Moorsel, Margrietha Wats

In sectoren als zorg, onderwijs, wonen en andere maatschappelijke dienstverlening zijn de verwachtingen omtrent het intern toezicht (raden van toezicht en raden van commissarissen) hoog. Deze semipublieke sectoren vervullen belangrijke functies in onze samenleving. Burgers en beleidsmakers verwachten dat de dienstverlening foutloos verloopt en naadloos aansluit bij hun (vaak tegenstrijdige) belangen, doelen en wensen.

In deze sectoren wordt goede dienstverlening bepaald door veel factoren. Een groot en divers aantal stakeholders is betrokken bij de dienstverlening en – subjectieve - belevingsaspecten spelen een grote rol. Dit betekent dat sturen en inrichten volgens het “clockwork model” in onze huidige, complexe VUCA-wereld met veel invloedfactoren en onzekerheden maar heel beperkt werkt. Toch dwingt de formele omgeving het interne toezicht af om op die wijze te kijken naar de prestaties van de organisatie. Dit zet vervolgens spanning op de commissarissen en vraagt om uitgekende werkwijzen. Hieronder een aantal handreikingen voor toezichthouders en bestuurders:

1. *Besteed niet alleen aandacht aan “going concern, maar vooral ook aan “growing concern”*

De hoofdtaak van de raad van toezicht is er op toe zien dat de bestuurders al het nodige doen om te waarborgen dat de organisatie zijn maatschappelijke opgave goed uitvoert, nu en in de toekomst. Dit betekent dat raden van toezicht niet alleen naar het heden, maar vooral ook vooruit moeten kijken. Denk daarbij aan vragen als:

- Ontwikkelen de belangrijkste onderdelen van de organisatie zich in de goede richting?
- Zijn de klanten tevreden?
- Bereidt de organisatie zich voor op de ontwikkelingen in zijn omgeving? Hoe proactief implementeert de organisatie E-dienstverlening? Hoe adaptief is de organisatie?
- Heeft de organisatie een antwoord op de arbeidsmarkt vraagstukken; hoe goed werkt het HRM-beleid en kunnen we de juiste en voldoende mensen uit de arbeidsmarkt halen?

Het gaat dus niet alleen om “going concern”, maar vooral om “growing concern”.



Dit stelt ook andere eisen aan de werkwijze en het samenspel binnen de raad van toezicht én tussen de raad van toezicht en het bestuur. Hoewel de basisrol van de raad van toezicht nog steeds die van de beoordelende toezichthouder is, vergt anticiperend toezicht op complexe vraagstukken veel meer vaardigheden van de toezichthouders, individueel en als team.

2. Zorg dat u het primair proces goed snapt en informeer u over de wijze waarop in diverse onderdelen van de organisatie medewerkers werken aan (verbetering van) de dienstverlening

Om goed toezicht te houden op organisaties die acteren in een complexe omgeving, is het belangrijk dat de raad goed begrijpt hoe medewerkers werken aan (het verbeteren van) de dienstverlening. Hoe werken zij samen, met wie werken zij samen binnen en buiten de organisatie? Wat zijn in hun optiek de succesfactoren? Hoe leren de medewerkers, zijn de juiste condities aanwezig? Informatie over dit type vragen krijg je als toezichthouder niet door “de stukken” te lezen. Het vraagt om contact met de organisatie door werkbezoeken, gesprekken met medewerkers, verhalen van de werkvloer en casusbesprekingen.

De raad van toezicht moet dit als team doen, maar juist de commissie die zich bezighoudt met het toezicht op kwaliteit is in de positie zich hier in te verdiepen. Die commissie kan meer de diepte in gaan en zich een goed beeld vormen over de interne organisatie. Daarbij kan de commissie kwaliteit de volgende benadering hanteren

Gebalanceerde benadering

Kwaliteitsaspect → soort informatie ↓	Relationele kwaliteit	Professionele kwaliteit	Organisatorische kwaliteit
Statisch en/of meetbaar	Tevredenheids-/ belevings- onderzoeken	Aantal geanalyseerde incidenten Profiel incidenten	Opbouw functie- gebouw Beschikbaar inves- teringsvermogen
Dynamisch en/of merkbaar	Invulling gepersona- liseerde zorg: Prof- klantrelatie Moreel beraad	Intervisie, collectieve toetsing Hoe praat men over kwaliteit?	Gesprekken met professionals over handellingsruimte Facilitering prof.

Aandacht besteden aan dit soort vraagstukken heeft consequenties voor de agenda van de raad van toezicht vergaderingen. In veel raden dreigt het gesprek over de kwaliteit van de dienstverlening en het lerend vermogen van de organisatie achteraan op de agenda te belanden. Het grootste deel van de vergadering gaat dan op aan financiën en bespreking van de meetbare prestaties (going concern en terugkijkend). De adaptiviteit en de kwaliteit (growing concern en vooruitkijkend) van de dienstverlening krijgen niet de prominente plaats op de agenda die deze onderwerpen verdienen.



3. Besteed met het bestuur en mensen uit de organisatie aandacht aan het spreken van dilemma's, onzekerheden en scenario's

Het gevaar van de externe druk op de raad van toezicht is dat toezichthouders en bestuurders zich genoodzaakt voelen om zekerheid te zoeken. Zij eisen van zichzelf en van elkaar dat zij het juiste besluiten nemen en kunnen verantwoorden waarom zij de zekerheid hebben dat een beslissing het juiste effect zal hebben. Dit leidt of tot een stroom van vragen om analyses, businesscases of nadere uitwerking van de RvT aan het bestuur, of het leidt tot een machtsstrijd en het aandragen van smalle "puntoplossingen" voor de complexe vraagstukken.

Veel organisaties in de jeugdzorg worden geconfronteerd met complexe onderhandelingsprocessen met gemeenten. Gemeenten en aanbieders kunnen niet zonder elkaar, maar komen vaak tegenover elkaar te staan bij discussies over de inzet van de schaarse middelen. Een voorbeeld van een smalle puntoplossing is een advies van de toezichthouders aan de bestuurders om bij budgettekorten te dreigen met stoppen van de dienstverlening. Voor complexe vraagstukken werkt dit type oplossingen uiteraard niet, het schaadt de relatie en gaat volstrekt voorbij aan de gezamenlijke opgave van gemeenten en aanbieders.

Beide patronen zijn onwenselijk en onproductief. Het is een illusie om van een organisatie zekerheid te eisen in een omgeving die gedomineerd wordt door onzekerheden. Hoe kan het dan wel? Dit vraagt om te beginnen erkenning van de onmogelijkheid om volledige informatie te krijgen en erkenning van de intrinsieke onzekerheid bij elke beslissing. De ruimte nemen om vraagstukken en dilemma's in openheid te bespreken zonder van elkaar te verwachten dat de ander de wijsheid in pacht heeft. Gezamenlijk een beeld vormen van alle aspecten, afwegingen en perspectieven leidt tot de beste besluitvorming gegeven de onzekerheid.

Uiteraard is het vervolgens aan het bestuur om een besluit te nemen of een voorgenomen besluit ter goedkeuring voor te leggen aan de raad van toezicht. Op deze manier genomen besluiten zijn echter weloverwogen tot stand gekomen en bieden de maximale kans dat alle relevante aspecten zijn verkend.

4. Besteed aan het samenspel en de teamdynamiek

In de afgelopen jaren heeft het thema "boardroom dynamics" veel aandacht gekregen bij de professionalisering van raden van toezicht. Wat vaak onbenoemd bleef is waarom boardroom dynamics zo belangrijk is. Een belangrijke reden om aandacht te besteden aan het samenspel binnen de raad van toezicht en tussen de raad en de bestuurders, ligt in het feit dat omgaan met onzekerheid hoge eisen stelt aan iedere individuele toezichthouder, maar ook aan het team van toezichthouders en bestuurders. Hoe beter men elkaar kent, niet alleen in termen van kennis en achtergrond, maar ook in manieren van kijken en reageren, drijfveren en overtuigingen, hoe groter de kans op een goede rolinvulling en maximale benutting van alle kennis en ervaring.

Kortom, in de huidige complexe en onvoorspelbare samenleving wordt de rol van toezichthouder er niet makkelijker op, maar wel een stuk leuker en uitdagender!