

Van georganiseerd naar toetsbare kw

Goed bestuur, kritisch toezicht en een heldere verantwoording. Daar draait het om in de governancecode Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening die de MOgroep in 2008 voor haar leden introduceerde. Een noodzakelijk instrument voor grote én kleine organisaties in een branche die steeds professioneler wordt. 'Ik zou het als directeur erg gevaarlijk vinden als mijn besluiten niet werden getoetst.'

ACHTERGROND

TEKST *Erie de Frel*

KRACHT + KUNDE = GOUD

WIE?

Leo Kruijt, directeur-bestuurder van de Welzijnsgroep Parkstad Limburg te Heerlen

'Het was even slikken. Twaalf jaar lang waren mijn collega Erik Hoesbergen en ik directeuren in loondienst geweest onder een stichtingsbestuur. Maar in 2007 transformeerde Welzijnsgroep Parkstad Limburg naar een model met een Raad van Toezicht. Behalve directeur werden we ook bestuurder en droegen dus de eindverantwoordelijkheid. Die ommezwaai kwam op een goed moment. Onze organisatie was al jaren flink aan het professionaliseren, net als veel collega-organisaties in de branche. Het vrijwillige bestuur kon het werk niet meer bijbenen. Een vernieuwingsproces was onontkoombaar. Daarbij lieten we ons door een extern bureau begeleiden. Nieuwe statuten, nieuwe reglementen. Het bestuur werd opgeheven en omgevormd tot een Raad van Toezicht. En omdat toezicht houden iets anders is dan besturen, is die raad in een jaar tijd ververst met bekwame nieuwe leden. Toen het jaar erop de governancecode van de MOgroep verscheen, bleken we daar voor zo'n tachtig procent op aan te sluiten. Hier en daar hadden we andere regelingen bedacht, en daar zijn we dan ook eigenwijs in gebleven. Bijvoorbeeld in het contact tussen de ondernemingsraad en de Raad van Toezicht. Daar hebben we eigen afspraken over.'

'De belangrijkste verandering voor ons is dat we als bestuurders verantwoording moeten afleggen. Tegelijkertijd hebben we een grotere vrijheid van handelen en kunnen we sneller opereren. Het voordeel van onze situatie met twee directeur-bestuurders is dat we onderling behalve de snelheid ook de diepgang behouden. We moeten ons allebei in iedere beslissing kunnen vinden. Dankzij onze frequente discussies hebben we elkaar de vragen die de Raad van Toezicht ons voorlegt vaak onderling ook al eens gesteld. De omgang met de Raad van Toezicht is een soort spel. In het begin zoek je een werkbaar evenwicht en tast je de grenzen af. Na verloop van tijd ontstaat een routine, zoals in de procedures rond het laten goedkeuren van plannen, begrotingen en jaarrekeningen. Wel blijkt het soms lastig de raad de juiste achtergronden te verschaffen om tot een weloverwogen besluit te kunnen komen. Dan moet ik mezelf dwingen even een stap terug te doen en het vanuit hun perspectief te bekijken. Dat is een waardevolle exercitie. Nu er voor de hele branche een pakket heldere aanwijzingen over good governance ligt, is het aan bekwame mensen om daar succesvol invulling aan te geven. Krijg je het als organisatie voor elkaar om een sterk bestuur in evenwicht te brengen met een kritische en kundige Raad van Toezicht – dan heb je goud in handen.'

d vertrouwen aliteit



KADER + VISIE
=
RUIMTE

WIE?

Henk de Wolf, voorzitter van
de Raad van Toezicht van
Welzijnsgroep Parkstad Limburg
te Heerlen

‘Waar mag de Raad van Toezicht zich allemaal mee bemoeien? Daar discussieerden we in het begin vaak over. Iedereen moest wennen aan de nieuwe situatie. Dus knalde het soms even. Zelf heb ik daar geen moeite mee gehad; ik houd wel van een meningsverschil. We zijn er bovendien altijd samen uitgekomen.

Dat is mede dankzij de kwaliteit van bestuur en management van de Welzijnsgroep. In deze branche, die steeds complexer wordt, heb je echt professionele bestuurders en managers nodig. Evenals expliciet beleid en een kritische controle daarop. De governancecode is daarvoor een heel gezond model. Het grote voordeel ervan is dat het de professionals hun werk laat doen.

Elke twee weken laat ik me als voorzitter door de twee bestuursleden bijpraten over de gang van zaken. De rest van de Raad van Toezicht wordt ingelicht tijdens de tweemaandelijke vergaderingen. De leden ervan hebben allen een rijke bestuurlijke ervaring en deskundigheid. We bespreken met elkaar het beleid en de koers van de

organisatie. Ook is er vaak een presentatie van medewerkers of management over een nieuw project. Dat stelt de Raad zeer op prijs, want die krijgt daardoor een goed beeld van het bedrijf. Het zijn de aardigste momenten van de vergadering.’

‘In alle fases van de beleidsvorming – verkennen, trechteren en besluiten – denkt de Raad van Toezicht mee. Vooral het betrekken van de Raad van Toezicht bij de eerste twee fases bleek het bestuur aanvankelijk enige moeite te kosten. De afgelopen maanden was het bestuur druk met het formuleren van een meerjarenplan. Een conceptversie daarvan vond de Raad van Toezicht nog te weinig concreet. Inmiddels is er een definitieve versie in de maak, die binnenkort aan de raad wordt voorgelegd. Ligt er eenmaal beleid, dan moeten de toezichthouders het bestuur de ruimte geven om binnen die kaders naar eigen inzicht te handelen. Daarbij kan ik dan nog wel eens eigenwijs zijn, maar het bestuur is dat gelukkig ook. Met de uitvoering van het beleid hoort de Raad van Toezicht zich nooit direct te bemoeien. Besturen draait om expliciteren. Heel uitdrukkelijk nadenken over wat je doet, waarom je dat doet, met welke middelen en hoe je aan die middelen komt. Je moet abstract kunnen denken, visie hebben en risico’s durven nemen. Ik ken genoeg directeuren die zo’n transformatie naar een positie als bestuurder niet aankunnen. Ook al ligt er nog zulke doorwrochte regelgeving. Hier hebben we het geluk gehad dat de directeuren prima tegen die bestuursrol zijn opgewassen.’



CODE + FUSIE = TOEKOMST

WIE?

**Johan Koeman, algemeen
directeur Leger des Heils/
Maatschappelijk Centrum
Rotterdam**

‘Good governance was vóór 2007 in de zorgsector zeker geen onbekend begrip. De Wet Toelating Zorginstellingen (WTZi) had daarover al aanwijzingen opgenomen. Die waren nog erg vrijblijvend en lang niet alle zorginstellingen gingen ermee aan de slag. Bovendien gold de WTZi niet voor de welzijnssector. Die sector was intussen wel flink in beweging en werd steeds professioneler. Er was behoefte aan een governancecode die de toon zou zetten voor de hele welzijns- en zorgsector.

De MOgroep riep daarom in 2006 een commissie in het leven onder leiding van hoogleraar Anton Westerlaken van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Ik maakte daar ook deel van uit. De commissie had de opdracht een governancecode te ontwikkelen op basis van het ‘pas toe of leg uit’-principe. We hoopten de vrijblijvendheid van deze code te verkleinen door organisaties hun beslissing te laten uitleggen als ze deze code niet of maar gedeeltelijk zouden toepassen. Belangrijk was verder dat we rekening hielden met de flinke verschillen in schaalgrootte binnen de zorg- en welzijnssector. Daarom is een model ontwikkeld met drie keuzemogelijkheden, zodat zowel

grote als kleine organisaties ermee uit de voeten kunnen.’

‘Tot nog toe heeft maar tien procent van de leden zich bij de MOgroep laten registreren met een toegepaste vorm van deze governancecode. Vooral kleine organisaties blijken op te zien tegen nóg meer regels en criteria. De HKZ-certificering legt bijvoorbeeld ook al een zware bureaucratische druk op hen. Daarom zoeken deze kleine partijen elkaar steeds vaker op, door te fuseren of samenwerkingsconvenanten te sluiten. Dat lijkt me verstandig. De krachten bundelen om verder te professionaliseren is een betere optie dan klein blijven zonder toezicht. Er zijn genoeg overtuigende redenen waarom het naleven van de governancecode voor welzijnsorganisaties van essentieel belang is. Zo kan de code een heel interessante meerwaarde vormen in de profilering richting subsidieverstrekkers. Maar de belangrijkste reden zou volgens mij moeten zijn dat een directeur zonder objectief klankbord te veel zelf kan bepalen en onvoldoende verantwoording af hoeft te leggen. In die gevallen is een gestructureerde en procesmatige controle van beleid en beslissingen nodig. Om tijdig bij te kunnen sturen als dat nodig is. Om een mogelijke vermenging van belangen te signaleren. En om je als organisatie te kunnen verantwoorden richting de gemeenschap. De ontwikkelingen in branche en samenleving vragen om die professionaliteit. En om eerlijk te zijn zou ik het als directeur persoonlijk erg gevaarlijk vinden als mijn besluiten niet werden getoetst.’