

Dashboard voor toezichthouders in het sociale domein

Op donderdag 11 oktober hebben een dertigtal toezichthouders uit het semipublieke domein met elkaar gesproken over de belangrijkste aspecten voor toezichthouders in deze tijd van transitie en verandering van de positie van semipublieke organisaties. Door Bert Otten van Radar Advies werd de grote transitie geschetst van de verzorgingsstaat naar de participatiemaatschappij, waarin de gemeente een ondersteunende functie heeft. In de loop der jaren ziet hij een verschuiving in de betrekking die burgers en professionals met elkaar hebben. Ze is verschoven van erbovenop, naar ernaast en via ervan vandaan naar eropaf nu.

Tijden veranderen

<i>Fase</i>	<i>Tijdperk van</i>	<i>Kenmerken</i>	<i>Betrekking professional-burger</i>
1945-1965	Wederopbouw	Bevoogding	Erbovenop
1965-1985	Emancipatie	Identificatie	Ernaast
1985- 2002	No-nonsense/ markt	Distantie	Ervandaan
2002-	Herontdekking leefwereld	Betrokken professional	Eropaf

Van der Lans, 2010

Voor organisaties in het sociale domein ziet hij de volgende veranderingsopgaven:

- Blik naar buiten en er op af!
- Samenwerken en verbinden
- Sociaal innoveren en maatschappelijk ondernemen
- Kantelen: ruimte voor professionals

Voor de toezichthouders in dit sociale domein neemt de dynamiek en daarmee ook de risico's toe. Ze zullen zich daarop moeten voorbereiden. Dit moeten ze volgens Otten vooral doen door:

- Het professionaliseren van hun toezicht
- Het organiseren van kennis- en betrokkenheid bij het werkveld
- Goede stuurinformatie en effectrapportage
- Feeling houden met de organisatie (zachte informatie)
- Netwerken en externe oriëntatie
- Relatiebeheer/lobby

Professor Rienk Goodijk ontrafelde vervolgens de mythe van het besturen op afstand. Door wetgever, maar ook door de Governance codes worden er veel taken neergelegd bij toezichthouders in het semi publieke domein. Daar kun je niet aan voldoen met een vijftal bijeenkomsten van de Raad van Toezicht per jaar. Juist de opvatting over besturen op afstand is mede debet aan veel van de debacles die de afgelopen jaren in de semipublieke sector hebben plaatsgevonden. Goodijk deed daar onderzoek naar en vond zeven aspecten die telkens weer terugkeren bij ontsporingen in de semi-publieke sector. Naast de eerder genoemde mythe van het besturen op afstand, speelt ook dat toezichthouders zich wel heel erg afhankelijk maken van de informatie die zij van de bestuurder krijgen. Daardoor hebben zij zelf onvoldoende zicht op de bestuurspraktijk en nauwelijks inzicht in de processen die daarmee gepaard gaan. Te vaak negeren zij signalen over misstanden in deze processen en plegen zij te laat en onvoldoende correcties en interventies in de richting van de bestuurder. In dergelijk organisaties spelen toezichthouders niet of onvoldoende hun counter vailing rol. Dit wordt extra risicovol als er binnen de organisatie sprake is van een dominante bestuurder, die in zijn ijver om met zijn organisatie voorop te laten lopen in de beantwoording van maatschappelijke vragen teveel risico's neemt, waarop de organisatie zelfs geheel kan ontsporen. Toezichthouders vertrouwen volgens Goodijk ook te weinig op de signalen die zijn van stakeholders krijgen. Ze verwaarlozen daarmee hun taak om het publieke belang van de organisatie te bewaken. Tot slot wijst hij er op dat Raden van Toezicht zich te weinig publiekelijk verantwoorden over hun toezicht. Rienk Goodijk gaf de toezichthouders de volgende ijkpunten mee om hun toezichthouderschap in te richten:

- Strategische visie; ambitie en ondernemerschap
- Kerncompetenties
- Financiële kaders (investeringen, kostenstructuur, terugverdienmodel)
- Krachtenveldanalyse (stakeholdersbeleid)
- Sociaal-organisatorische kaders (leidinggeven, participatie professionals, personeelsbestand, ..)
- Kwaliteit van het bestuur (werkgeverschap)
- Realisatie van doelen (prestatie-indicatoren)
- Risico's (financieel, kwaliteit / veiligheid, vastgoed, ICT, bezetting, imago...)
- Early warnings (vaak ook 'soft' ratio's)
- Cliënttevredenheid

Rienk Goodijk gaf aan dat zijn onderzoeken tot de conclusie leiden dat als je je toezichthouder functie serieus neemt je hier gauw 130 uur, oftewel een dagdeel per week aan kwijt bent. Dat is heel wat meer dan vier tot zes bijeenkomsten van de RvT, waarmee veel mensen gevraagd zijn om toezichthouder te worden.

De deelnemers aan de conferentie gingen vervolgens met elkaar in gesprek over de aspecten die in hun eigen toezichthouders praktijk meer en betere aandacht verdienen. Of zoals de dagvoorzitter van de conferentie, Jan Tilburgs van Stade Advies, het stelde welke aspecten van wat u hier vandaag gehoord hebt zou u met uw mede toezichthouders willen bespreken of op willen opnemen in uw toezichthouders dashboard. In een inventarisatie van de aspecten leverde het volgende dashboard op:

- Wat zijn onze 5 belangrijkste risico's?
- We moeten zelf meer the lead nemen en ons minder afhankelijk opstellen van de bestuurder.
- We moeten de strategische ontwikkeling van onze organisatie op onze agenda zetten.
- We moeten de verschillende rollen die we als toezichthouders hebben, meer situationeel toepassen. Er is niet één beste rol, maar met elkaar moeten we alle vier de rollen aan kunnen.(procedurele rol, institutionele rol, inhoudelijke rol, strategisch partnerschap)

- We moeten onze eigen kennis verbreden en verdiepen over de ontwikkelingen waar onze organisatie mee te maken heeft.
- We moeten een early warning systeem in onze organisatie opzetten
- In de samenstelling van onze RvT moeten we zorgen dat we zowel mensen met inhoudelijke kennis hebben zitten, als mensen die lokaal verankerd zijn.
- We moeten meer aandacht besteden aan de kwaliteit van het primaire proces.
- We moeten aandacht hebben voor het arbeidsmarkt vraagstuk, want op termijn komen er minder mensen en hoe zorgen we dat ze toch bij ons willen komen werken.

De slotconclusie van deze conferentie was dat toezichthouden een professionaliteit is, waar je voldoende tijd in moet stoppen. Dat er veel is waar je aandacht voor moet hebben en dat het tijd kost om verbeteringen tot stand te brengen. Daarin zullen keuzes gemaakt moeten worden. Een mooi moment om dat op te pakken is de jaarlijkse zelfevaluatie van de RvT. Stade Advies en Radar Advies ondersteunen u daar graag bij.

Jan Tilburgs
Telefoon: 06 – 51 24 25 11
E-mail: j.tilburgs@stade.nl

Bert Otten
Telefoon: 06 – 22 30 37 90
E-mail: b.otten@radaradvies.nl

