

Reflectie Paul Rüpp op rapport Van tweeluik naar driehoeken, versterking van interne checks and balances bij semipublieke organisaties. (WRR 2014)

Uitgesproken tijdens aanbiedingsbijeenkomst aan Minister Blok (Wonen en Rijksdienst, ministerie Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties) op 27 mei 2014.

Excellentie, dames en heren,

Onze minister voor Wonen en Rijksdienst schreef op 26 maart 2013, nu ruim een jaar geleden aan het slot van zijn brief over het rapport van de Commissie Hoekstra het volgende: “Tot slot van deze brief merk ik op dat een goede toezichtstructuur alleen nooit voldoende kan zijn om incidenten en onrechtmatigheden in de sector te voorkomen. Daartoe is het ook nodig dat er een andere cultuur ontstaat in de corporatiesector waarbij een transparante verantwoording van activiteiten vanzelfsprekend is en een maatschappelijk dienstbare attitude als de enige juiste wordt beschouwd.” (Slot reactie Brief Minister Blok op rapport Commissie Hoekstra 26 maart 2013)

Woorden uit mijn hart gegrepen. Het sluit aan op een cri de coeur die de voorzitter van de VSNU, Karl Dittrich, gisteren tijdens de Dag van het Onderwijsbestuur, georganiseerd door OCW en ingeleid door minister Jet Bussemaker en hoogleraar multi-level governance van onderwijsorganisaties prof dr Edith Hooge, slaakte: “Normaal doen. Elkaar aanspreken en vertrouwen geven. We zakken weg in Nederland in een moeras van wantrouwen en ja we leven niet in een risicoloze maatschappij. Er gaat wel eens wat mis. Maar spreek elkaar daar op aan.”

Dat is feitelijk wat de Spaanse filosoof Fernando Savatar de drie grote deugden noemt die de mens zou moeten ontwikkelen:

1. De moed om te leven: want leven is een riskante sport. Het is knap niet te zwichten voor de corruptie van de sleur en de luiheid. De angstige mens gaat altijd gebukt onder het leven, is meegaand en corrupt. Een achtenswaardige daad, zoals elkaar aanspreken, is een daad van moed !
2. De grootmoedigheid om in harmonie samen te leven. Immers als kind denken we het centrum van de wereld te zijn, alles draait om ons. We zijn almachtig, goden in een wereld die bestemd is ons te aanbidden en te dienen. Samen leven met medemensen is weten dat we alles moeten delen en verdelen, dat we altijd bereid moeten zijn om het centrum van de wereld te verlaten, waarvan we dachten dat het van ons was. We moeten in staat zijn ons in de ander te verplaatsen. Een belangrijk kenmerk van die grootmoedigheid om samen te leven, is de capaciteit om te overtuigen en overtuigd te worden, om met rationele argumenten te komen en die

ook te kunnen aanvaarden. Een ander kenmerk is de erkenning van de kwetsbaarheid van de ander, evenals die van onszelf, de basis van moreel verantwoord gedrag.

3. En tot slot als derde deugd: gezond verstand (het normaal doen van Karl Dittrich) om te overleven. Wij mensen zijn geen baas over onze toekomst, noch over de bestemming van het universum. Te leren om onszelf te beschermen, te waken over wat we liefhebben en dat alles zonder aan kracht in te boeten of onszelf te verlagen, is de top van de menselijke competentie. Uiteraard beginnend bij het lichaam, dat beweging nodig heeft om in vorm te blijven, en de tederheid van liefkozingen, evenwel zonder de geest te vergeten, waarvan we de integriteit en werking vaak lichter veronachtzamen dan de zorg om ons eigen lichaam. Niet alleen overleeft de ziel het lichaam niet, maar in veel gevallen gaat hij het lichaam voor in de dood. Je verstand dus gezond houden, wordt hier bedoeld.

Dat, dames en heren, is nogal een ambitie. En de grote vraag nu is of het rapport van de WRR, Van tweeluik naar driehoeken, inhoudt gaat geven aan deze grote deugden van Savatar. Ik houd u niet te lang in spanning. Ja en nee.

Het rapport signaleert terecht een aantal knelpunten in het toezicht op en de maatschappelijke verantwoording van semipublieke of hybride maatschappelijke organisaties. Zoals hoe het publieke belang geborgd is, van wie de instelling eigenlijk is (eigenaarschap), aan wie er verantwoording wordt afgelegd en hoe de samenleving of delen daarvan bij beleidsvorming betrokken is. En dan komen er begrippen als aanspreken, als moreel verantwoord gedrag maar ook zonnekoningengedrag, integriteit en kwetsbaar opstellen, voorbij. En vervolgens proberen de schrijvers van het rapport dat met een nieuwe toezichtstructuur op te lossen. En daar had de minister nu juist al van gezegd dat dat alleen nooit voldoende kan zijn.

Diskwalificeer ik daar het rapport dan mee? Nee, want er worden waardevolle en zinnige zaken gezegd. Alleen zou ik de oplossing elders zoeken en wel binnen het bestaande instrumentarium. De schrijvers signaleren in de stichtingsstructuur een omissie. Daar waar beursgenoteerde bedrijven verantwoording afleggen en ook gecorrigeerd kunnen worden door hun aandeelhouders – de echte eigenaren van de onderneming – kunnen verenigingen dat tegenover hun leden die immers de vereniging vormen en hetzelfde geldt voor coöperaties. Dat kunnen raden van toezicht en colleges of raden van bestuur echter niet. Immers wie zijn hun leden? Hun aandeelhouders? Daar moeten we dus in voorzien is de communis opinio.

Ik heb daar wel ideeën over, maar eerst een paar waarnemingen. Gaat het bij beursgenoteerde bedrijven of verenigingen zo veel beter in het bestuur? Zijn daar geen incidenten van wanbestuur en mismanagement? Hebben we allemaal niet smullend De Prooi over ABN\Amro gelezen? Of de vastgoedfraude affaire? Het debacle van SNS? Hebben de aandeelhouders bij deze hele grote organisaties echt inbreng of kunnen ze overzien wat er in de boardroom gebeurt? En is de KNVB een transparant opererende vereniging met grote ledenbetrokkenheid? Ik kan daar als voorzitter van een grote

amateurvereniging uit het Zuiden des lands met 1600 leden wel een paar aardige anekdoten over vertellen.

Waarom dan die focus op woningbouwcorporaties, ziekenhuizen of ander zorginstellingen en grote onderwijsinstellingen ? Omdat daar zoveel meer mis gaat ? Mag ik dat relativiseren ? Ik heb bijna tien jaar geleden het genoegen gehad college te krijgen van de hier aanwezige prof dr. Ir. Kees Mouwen over strategische implementatie, sturing en governance in met name hybride organisaties als waar we vandaag over spreken. Hij liet in het begin van zijn college ook zien waar het uit de hand was gelopen en toezicht kennelijk gefaald had: InHolland, Vestia, Meavita, De Rotterdam, Roch Dale, Servatius, enfin u kent de voorbeelden wel.

Deze zelfde hooggeleerde en achtenswaardige heer verzorgde eind vorig jaar opnieuw een deel van de collegereeks die ik volgde in het kader van mijn professionele ontwikkeling. En opnieuw kwam het rijtje voorbij. En ja in de tussenliggende 8 jaar waren er vijf voorbeelden uit de publieke sector toegevoegd, maar een veelvoud vanuit de private sector. En dat terwijl er in Nederland inmiddels honderden zo niet duizenden stichtingsbesturen zijn met raden van toezicht. Kortom bij de buurman is het gras niet altijd groener.

Wat overigens in al die voorbeelden opviel, is dat de verantwoordelijke bestuurders en toezichthouders niet over Savatars drie grote deugden bleken te beschikken. Het WRR-rapport spreekt terecht in dat kader over de borging van twee belangrijke onderwerpen in semipublieke organisaties.

1. De borging van de financiële stabiliteit en controle
2. De borging van de maatschappelijke meerwaarde en legitimiteit.

Ik zou daar nog een derde aan toe willen voegen, namelijk de borging van de kwaliteit van de te leveren prestatie. Of het nu om de kwaliteit van de huurhuizen gaat of de zorg of het onderwijs, het moet geborgd zijn en dat moet objectief vast te stellen zijn. De huurder, patiënt, student moet daar van op aan kunnen.

In de praktijk is de financiële stabiliteit en controle door een Raad van Toezicht, de accountant en, zoals bij Avans Hogeschool is voorgeschreven een eigen onafhankelijk opererend bureau Beleidsevaluatie & Control geborgd. Zeker als je weet dat begroting en jaarrekening ook ter controle naar het ministerie worden gestuurd en dat geldt voor woningbouwcorporaties en ziekenhuizen waar externe toezichthouders als banken, Financiële Autoriteit Woningcorporaties, WSW, AFM, CFV enz ook meekijken Dat deze externe ogen niet altijd wakker lijken is een tweede. Immers bij Amarantis of Vestia is niet gefraudeerd of gemalverseerd en toch heeft geen van de genoemde instanties haar vinger opgestoken en gevraagd wat daar nu precies gebeurde. Maar dat terzijde.

De kwaliteit van het te leveren product wordt extern uitvoerig getoetst. In ieder geval binnen het onderwijs door bijvoorbeeld een NVAO of de Inspectie en dat gebeurt binnen de zorg, weet ik als voorzitter van een Raad van Toezicht van een ziekenhuis ook. Dat het tot voor kort niet vanzelfsprekend was dat een hogeschool ook een kwaliteitscommissie binnen de RvT heeft waar de kwaliteit van het onderwijs onderwerp van gesprek en onderzoek is, is

een ommissie die inmiddels in de meeste RvT's hersteld is. Voor ziekenhuizen is dat al langer veel vanzelfsprekender. Kortom dit kun je uitstekend regelen binnen je RvT door in het profiel van de Raad deze competentie expliciet op te nemen. Dat zou ook in een kaderregeling of code voor toezichthouders opgenomen dienen te worden. Bij de Vereniging Hogescholen is dat inmiddels gebeurd.

Voor beide bovengenoemde borgingen is het ook belangrijk te kijken hoe een Raad van Toezicht wordt samengesteld en op welke wijze. Het rapport zegt daar zinnige dingen over. In de praktijk, blijkt ook uit onderzoek – bijvoorbeeld het alleraardigste onderzoek van Trudy Blokdijk en Rienk Goodijk uitgegeven door het Nationaal Register over Zorgtoezicht in ontwikkeling, waaruit blijkt dat binnen twaalf jaar tijd er een spectaculaire professionaliseringsslag heeft plaatsgevonden binnen raden van toezicht: op het gebied van het maken van profielschetsen, werven via advertenties, werven op competenties, evalueren van het eigen functioneren, verantwoording afleggen, werken met commissies, beoordelen van bestuurders, limiteren zittingstermijn enz. – kortom in de praktijk blijkt dat raden van toezicht meer en meer hun verantwoordelijkheid zijn gaan nemen, daartoe ook aangespoord door media en samenleving. In dat kader is het ook heel belangrijk dat cliëntenraden, huurdersraden of bewonersbelangen en medezeggenschapsraden dan wel ondernemingsraden zeggenschap hebben over de samenstelling van een RvT. Naast professionele zetels waar financiële en organisatiedeskundigheid geborgd zijn ook zetels waarin aandacht is voor de medezeggenschap, de kwaliteit van de te leveren dienst en wat wij dan noemen het afnemende veld: bij ons is dat in het beroepsonderwijs vooral het bedrijfsleven.

Als dat geregeld wordt – en de bestaande wet- en regelgeving, maar ook de bestaande branchecodes geven daar de incentives voor – is veel geborgd. Zeker als bovengenoemde instanties ook echt hun verantwoordelijkheid nemen en verder gaan dan een APK-keuring.

Blijft het lastigste punt over. De borging van maatschappelijke meerwaarde en legitimiteit. Dat doe je bij scholen niet met een leerlingenraad of medezeggenschapsraad waar studenten en medewerkers zitting in hebben af. En bij ziekenhuizen niet met een patiënten- of cliëntenraad, dat zijn immers vaak passanten. Overigens ook grote ondernemingen worstelen hiermee. Hoe verantwoorden zij zich maatschappelijk. Ik ben geen voorstander van een apart in te stellen Raad. Voor je het weet heb je een tweede Raad van Toezicht die met elkaar een competentiestrijd aan gaan. Het laten kiezen van vertegenwoordigers namens de samenleving in de Raad van Toezicht vind ik ook geen optie. Los van het feit wie er mogen stemmen en hoe kandidatenlijsten worden samengesteld. Van de democratisering van de waterschapsbesturen leren we dat dat geen verbetering is.

Ik zou zeggen dat de going business waar toezicht op gehouden moet worden en waar advies over gevraagd kan worden, voldoende geborgd is. Wat je zou willen is dat je je strategische meerjarenbeleid, dat wil zeggen je visie, missie en ambities toetst aan de wensen en opvattingen van je stakeholders. Ben je op de goede weg? Verwachten je toeleveranciers (middelbaar onderwijs), je afnemers (bedrijfsleven en overige organisaties),

je financiers (overheid) je medewerkers en studenten (via medezeggenschapsraad) dit van je ? En wat hebben ze er over op te merken ? Aan te vullen ? En wat doe je met die aanbevelingen en adviezen ? Laat zien dat je ze verwerkt hebt of beargumenteerd naast je neer hebt gelegd. Veel hogescholen hebben dergelijke processen rondom het opstellen van hun meerjarenplannen al ingericht. Via ronde tafels, open avonden, raadplegingen enz. Dat kan met strategische plannen van ziekenhuizen ook, het St Anna in Geldrop, waar ik toezichthouder ben, opereert zo en ook van woningbouwcorporaties ken ik aansprekende voorbeelden.

Ik zou de driehoek dus niet formeel afmaken, maar kaderstellend aan hybride organisaties willen opleggen dat zij een vierjaarlijks proces inrichten waarin het tweeluik de gordijnen openschuift, de ramen openzet, opdat hun stakeholders binnen kunnen kijken en kunnen zien wat er gebeurd is en wat men van plan is en daar volop de gelegenheid voor krijgt op te reageren. Op het verleden en op de toekomst, opdat men kan zien dat het verstand gezond gebruikt is, dat de organisatie haar grootmoedigheid toont om in harmonie met de samenleving om te gaan en de moed van het leven, hier beter gedefinieerd als de moed van het besturen, beheerst. Dan wordt aan vertrouwen gebouwd en het moeras van Karl Dittrich drooggelegd.

Dank u wel,

Paul Rüpp
27 mei 2014