



case 4

Toezichthouders als ondernemers

(...) *Uit de toelichting op de jaarrekening van de Stichting Thuiszorg Giessendrecht over het jaar 1997*

Niet-collectief gefinancierd vrij vermogen

Aan de algemene reserve is toegevoegd een in het verslagjaar uit de nalatenschap van wijlen Dr. F. Nollen ontvangen legaat ad Hfl. 200.000 met als bestemming 'ondernemende thuiszorg'. Besluitvorming over de aanwending van dit legaat is voorbehouden aan de Raad van Toezicht.

(...)

(...) *Uit de brief van de staatssecretaris van VWS van 8 april 1998 aan de zorgkantoren AWBZ en de toegelaten thuiszorginstellingen met kenmerk MDW-915387*

Samenvattend stel ik vast dat de door het kabinet beoogde marktwerking in de sector thuiszorg een forse impuls krijgt door mijn besluit om vanaf 1 juli aanstaande ook niet-toegelaten instellingen – al dan niet met een winst-oogmerk – de gelegenheid te bieden bij het zorgkantoor in te schrijven op te realiseren productie. Om in die context een zogeheten 'level playing field' te bewerkstelligen, is het de zorgkantoren slechts onder twee omstandigheden toegestaan een dergelijke nieuwe aanbieder inschrijving te weigeren:

- als er geen sprake is van wachtlijsten c.q. tekortschietende capaciteit in de betreffende zorgregio;
- als – nadat het zorgkantoor daartoe zorgvuldig onderzoek heeft verricht – moet worden vastgesteld dat de nieuwe aanbieder niet voldoet c.q. kan voldoen aan de vereisten van de Kwaliteitswet Zorginstellingen.

In het kader van dit level playing field ontvangt elke nieuwe aanbieder ten laste van de Centrale Kas AWBZ in februari van het komende jaar alsnog een starterssubsidie van € 1.500.000, vooropgesteld dat de door het zorgkantoor gecontracteerde productie over de tweede helft van het lopende jaar daadwerkelijk wordt geleverd. Bij de zorgkantoren leg ik de verantwoordelijkheid om deze beleidslijnen toe te passen.

(...)

(...) *Uit de notulen van de Raad van Toezicht van de Stichting Thuiszorg Giessendrecht d.d. 18 mei 1998*

Aanwezig: Van de RvT: de heren Schuitemaker (voorzitter),
Zeijlstra, De Pater, Van der Meer en Hessink
Van het bestuur: de heer Schaarmans (directeur)
Verslag: mevrouw Groen

De directeur licht het voorstel (stuknummer RvT-22-48) inzake de oprichting van een particuliere thuiszorgorganisatie met winstoogmerk toe. Vier particuliere investeerders zijn bereid hiertoe startkapitaal te fourneren, op voorwaarde dat STG daarin een meerderheidsbelang neemt. De zeggenschap zou aldus geheel bij STG blijven berusten, terwijl de ambities om winstgevend op de particuliere thuiszorgmarkt te kunnen opereren in deze constructie gecombineerd kunnen worden met AWBZ-financiering conform de ministeriële circulaire MDW-915387. Van het zorgkantoor is reeds vernomen dat vanwege de geldende wachtlijstproblematiek een verzoek tot het maken van een productieafpraak welwillend zal worden getoetst.

De heer De Pater informeert of met deze ontwikkeling niet een ontoelaatbare vermenging van private en publieke belangen ontstaat. Zorg is z.i. geen product dat aan een winstdoelstelling mag worden onderworpen.

De voorzitter meent

(...)

(...) *Uit het jaarverslag van STG over 1998*

In het verslagjaar nam de Raad afscheid van zijn lid de heer P. de Pater. Ruim zes jaar maakte hij deel uit van de Raad van Toezicht. Persoonlijke keuzes noopten hem zijn lidmaatschap halverwege het jaar neer te leggen. Raad van Toezicht en directie zijn de heer De Pater veel dank verschuldigd voor de waardevolle inzichten die hij in de discussies in de Raad en met de directie naar voren bracht. Aan de Ondernemingsraad – bevoegd tot het doen van een voordracht voor benoeming op deze kwaliteitszetel – is verzocht een voordracht voor een opvolger te doen.

(...)

Uit de oprichtingsakte van de BV Drechtzorg

Heden, dertig juni negentienhonderdachtennegentig, verschenen voor mij, mr. Duurd Aanen, notaris te Giessendrecht, de heer drs. Johannes Schaarmans, ten deze handelend als enig bestuurder van de te Giessendrecht gevestigde stichting: STICHTING THUISZORG GIESSENDRECHT, Neerpolder 43, 3861 AA en als zodanig deze stichting ingevolge artikel 5 van de statuten rechtsgeldig vertegenwoordigende; de heer drs. Salomon Schuitemaker, handelende voor zich in privé; de heer Doekele Zeijlstra; de heer mr. Willem van der Meer; de heer ir. Eric Ludo Pieter Hessink.

KAPITAAL EN AANDELEN

Artikel 3

Het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap bedraagt € 200.000, verdeeld in 200 aandelen, elk groot € 1000.

BESTUUR

Artikel 8

Het bestuur van de vennootschap is opgedragen aan het bestuur, bestaande uit één of meer bestuurder(s). De bestuurder(s) draagt/dragen de titel van directeur.

De leden van het bestuur worden door de algemene vergadering van aandeelhouders benoemd. Het salaris en de arbeidsvoorwaarden van ieder van de bestuurders worden vastgesteld door de algemene vergadering van aandeelhouders. De algemene vergadering van aandeelhouders is bevoegd iedere bestuurder te schorsen of te ontslaan.

WINSTBESTEMMING

Artikel 12

De winst, blijkende uit de vastgestelde jaarrekening, staat ter beschikking van de algemene vergadering van aandeelhouders. De vennootschap kan aan de aandeelhouders en andere gerechtigden uit de voor uitkering vatbare winst slechts uitkeringen doen voor zover haar eigen vermogen groter is dan het bedrag van het gestorte deel van het kapitaal, vermeerderd met de reserves die krachtens de wet of de statuten – zo deze een statutaire reserve kennen – moeten worden gehouden.

VERGADERINGEN VAN AANDEELHOUDERS

Artikel 13

11. Ieder aandeel geeft recht op één stem. (...)
13. Besluiten in de algemene vergadering van aandeelhouders worden genomen met een volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen.

BIJZONDERE BEPALINGEN

Ten slotte verklaarde de comparant:

De verklaring van geen bezwaar werd verleend bij beschikking van 21 juni 1998, nummer B.V. 1. 190. 541. Gemelde verklaring is aan deze akte gehecht.

Voor de eerste maal zal als bestuurder van de vennootschap optreden: mevrouw mr. Pieterella Groen, geboren (...)

Van het maatschappelijk kapitaal zijn geplaatst alle aandelen, waarin wordt deelgenomen door – de oprichter sub 1 voor 52/100e deel van het geheel; – de oprichters sub 2 tot en met 5, ieder voor 12/100e deel van het geheel; zodat het totale geplaatste kapitaal bedraagt € 200.000.

- Vrij Holland, 30 september 2001 -

Maatschappelijk ondernemen voor eigen gewin

Door: Frank Coolwijk

There's no profit like non profit, zo gaat een oud rijmpje onder zorgbestuurders. Maar inmiddels is het profijtbeginsel niet meer uit de zorgsector weg te denken. Ook de thuiszorg, tot voor enkele jaren nog het domein van plaatselijk opererende, door notabelen bestierde verenigingen en stichtingen, gaat commercieel. De overheid helpt daar een stevige hand aan mee en er zijn zelfs thuiszorgbestuurders die daarin mogelijkheden voor persoonlijk gewin zien.

Op 30 juni 1998 is BV Drechtzorg opgericht. Deze vennootschap biedt diensten in de thuiszorg aan. Ze

richt zich op de bemiddelde particulier, maar levert ook zorg aan mensen die via de AWBZ een persoonsgebonden budget voor zorginkoop ontvangen. Daarnaast rekent ze de zorgverzekeraars tot haar klantenkring. Die kopen thuiszorg in voor hun natura-verzekerden, ook betaald uit de AWBZ. Niks mis mee, zou je zo zeggen. Er zijn nog steeds wachtlijsten en nieuwe toetreders in de zorg dragen bij aan het wegwerken daarvan. Maar is er wel sprake van een nieuwe toetreders? Formeel misschien wel, maar achter Drechtzorg gaat de Stichting Thuiszorg Giessendrecht – één van de klassieke regionale thuiszorggiganten – schuil. Die bezit een meerderheidsbelang in Drechtzorg.

Volgens woordvoerder Postma van STG probeert Drechtzorg een positie te verwerven op de potentieel lucratieve markt van private zorg. Als dat lukt en winsten genereert, zal aandeelhouder STG die gebruiken om de eigen zorgproductie te verbeteren.

Postma noemt dat het Robin Hood-principe. Je neemt wat van de beterbedeelden en geeft dat aan de mensen die op de overheidsgefinancierde standaardthuiszorg zijn aangewezen. Maar er zijn ook anderen die profiteren van het gedachtegoed van Robin Hood: degenen die het minderheidspakket in Drechtzorg bezitten.

Als particuliere aandeelhouders

ontvangen zij eveneens dividend uit de winst van deze zorgonderneming. Wie zijn eigenlijk deze goedwillende investeerders? Enig spitswerk in de registers van de Kamer van Koophandel leidt tot een overzichtelijk rijtje namen:

Schuitemaker, Zeijlstra, Van der Meer, Hessink. Deugdelijke burgers die hun kapitaal willen inzetten in een 'emerging market'. Maar gaat het wel om zo maar burgers? We slaan het jaarverslag van STG open en lezen onder het kopje personalia dat de stichting wordt bestuurd door drs. Jan Schaarmans. De toezichthouders heten Schuitemaker, Zeijlstra, Van der Meer en Hessink. Maar dat zijn toch? Inderdaad.

- Vrij Holland, 7 oktober 2001 -

Uit de rubriek 'Reacties van lezers'

Het artikel van Frank Coolwijk in VH van 30 september suggereert dat de Stichting Thuiszorg Giessendrecht en haar toezichthouders zich schuldig maken aan onoirbare praktijken. Dat is een suggestie die kant noch wal raakt. Het is correct dat STG in de vorm van Drechtszorg BV een commerciële poot heeft opgericht. Iedereen kan dat in ons jaarverslag over 1998 lezen. Omdat STG een meerderheidsbelang in Drechtszorg heeft, moet dit belang conform de voor-

schriften van het Besluit Jaarverslaglegging Zorgsector sinds 2000 in de jaarrekening worden vermeld. Volgens de principes van consolidatie is dat ook gebeurd. De (impliciete) beschuldiging dat middelen aan de reguliere thuiszorg – wat is dat overigens in een door de overheid bewust nagestreefd 'gemengd' stelsel? – worden onttrokken, is eveneens absurd. Het gestorte kapitaal voor Drechtszorg is door STG gefinancierd uit een legaat. Dat is nadrukkelijk geen publiek geld. Waar STG diensten aan Drechtszorg verleent – zoals op administratief gebied – gebeurt dat tegen marktconforme tarieven.

Diezelfde tarieven hanteren we voor administratieve dienstverlening aan huisartsengroepen en gezondheidscentra in de regio. De verdachtmakingen aan het adres van de toezichthouders van STG zijn eveneens volstrekt uit de lucht gegrepen. Zij hebben als particulier geïnvesteerd en beschikken niet over een doorslaggevende stem (want met elkaar bezitten ze slechts een minderheid van de aandelen).

Dat STG geprofiteerd heeft van een door VWS in 1998 in het leven geroepen regeling ontken ik niet. Het kabinet wilde graag marktwerking in de thuiszorg en had daar

veel geld voor over. STG heeft dit alert opgepakt en een forse productie gerealiseerd. Daar hoorde inderdaad een aanzienlijke bonus bij die heeft bijgedragen aan het positieve resultaat van Drechtszorg. Dat investeerders – waaronder STG – vervolgens beloond worden voor hun inzet is volkomen correct. Ondernemen noemen we dat. Misschien moeten de aandeelhouders van VH maar eens overwegen om een beter renderende belegging te kiezen. De voorbeelden lezen ze in VH!

Jan Schaarmans
Directeur STG

Kanttekeningen bij de casus

De sector thuiszorg staat onder grote druk om 'bedrijfsmatig' te gaan werken. Nieuwe toetreders moeten het competitieve gehalte van deze 'markt' vergroten. De overheid meent daarmee de kwaliteit en de doelmatigheid van de thuiszorgproducenten te kunnen verhogen. Zij bedenkt een stimuleringsregeling en een handige thuiszorgdirecteur speelt daarop in. De leden van zijn Raad van Toezicht investeren in een minderheidsaandeel in de op te richten BV. Ruim twee jaar later komt het verhaal in de krant. Much ado about nothing?

■ Commentaar

Visie van een Zorgverzekeraar

Guus van Montfort

Voor ik mijn reactie geef op de casus van de Stichting Thuiszorg Giessendrecht, wil ik het kader schetsen van waaruit ik als Zorgverzekeraar naar die casus kijk. Een Zorgverzekeraar heeft een individuele contractuele relatie met elk van haar klanten, de verzekerden. De polis is de vorm waarin dit contract wordt gevisualiseerd. Elk van de contractpartners ontleent aan dit contract rechten en plichten. Dit geldt voor zowel de AWBZ, de ziekenfondsverzekering alsook de particuliere ziektekostenverzekering. In de thuiszorgcasus heeft de verzekeraar via het zorgkantoor zorgplicht jegens de verzekerde op basis van de polisvoorwaarden. Op basis van de indicatiestelling door het RIO heeft het zorgkantoor zorgplicht. Deze zorgplicht betreft zowel het volume als de kwaliteit van zorg. Ook de prijs van de zorg speelt hierin een directe rol. Immers, hoe lager de prijs, bij gegeven kwaliteit, des te beter kan aan de zorgplicht worden voldaan.

Vanuit die visie kijk ik naar de thuiszorgcasus.

Nieuwe (onorthodoxe) initiatieven: zeer welkom

In principe zijn initiatieven om het zorgaanbod te vergroten en te diversificeren welkom. Dat zal voor ons en dus voor onze klanten leiden tot meer keuzemogelijkheden en zal zowel de prijs- als de kwaliteitsconcurrentie vergroten.

Private initiatieven: uitbreiding investeringen

De mogelijkheid dat ondernemingen zorg verlenen met winstoogmerk zal, bij een adequaat rendement, aantrekkingskracht hebben op de private investeringsmarkt. Gezien de toenemende vergrijzing en de daarmee samenhangende stijging van de zorgvraag, alsook de toenemende medische ontwikkelingen, zal de investeringsbehoefte in de toekomst alleen maar toenemen.

Het is niet te verwachten dat deze investeringsbehoefte uit (semi-)publieke middelen kan worden gedekt, gezien de macro-economische politiek van de overheid.

Randvoorwaarden

Vanuit de optiek van de Zorgverzekeraar stellen wij een aantal randvoorwaarden bij deze wenselijke en noodzakelijke ontwikkelingen.

- Als een bestaande, reguliere organisatie zoals de Stichting Thuiszorg Giessendrecht private initiatieven neemt, is het van groot belang dat er geen vermenging van publieke en private middelen plaatsvindt. De RvT van de zorginstelling en de externe accountant moeten hierop toezien en hierover transparant rapporteren aan onder andere de Zorgverzekeraar. Er moet een level-playing field bestaan tussen de verschillende typen initiatieven (publiek/privaat en privaat).
- Dergelijke gekoppelde publiek-private initiatieven, alsook stand alone private initiatieven, moeten toegankelijk zijn voor iedereen. Dus elke verzekeraar moet al haar verzekerden kunnen contracteren bij deze initiatieven.
- Een adequate en transparante synergie tussen publiek en privaat kan voor beiden gunstig werken, gezien de productiviteitswinst. Er is een win-win-model ontstaan dat kan leiden tot het Robin Hood-effect dat ik al elders memoreerde.
- Men moet vanuit een adequate toezichthoudersfunctie als Raad van

Toezicht-leden niet financieel participeren in private initiatieven van de eigen stichting, zoals het geval is in de casus Stichting Thuiszorg Giessendrecht. Dit kan leiden tot vermenging van belangen en dus een mogelijke vertroebeling van de toezichthoudersfunctie. Kortom, het komt de transparantie niet ten goede.

Slotopmerking

Als Zorgverzekeraar juich ik private initiatieven toe. Zij leiden tot grotere keuzevrijheid, betere kwaliteit, hogere productiviteit, meer investeringen en innovatie. De randvoorwaarden heb ik hierboven aangegeven. Wel wil ik nog eens benadrukken dat zowel in publieke, private als gemengde settings de toezichthouder op een onafhankelijke manier zijn toezichtrol moet kunnen vervullen. Dus geen (financiële) belangenverstrengelingen. Bij deze ontwikkelingen, ook in de casus Stichting Thuiszorg Giessendrecht, is transparantie een sleutelwoord. Transparantie moet niet worden afgedwongen door wet- en regelgeving, maar door de markt. Dat leidt tot veel duidelijkere informatie dan wanneer men moet.

Intelligent ondernemen kan niet zonder maatschappelijk geweten

Hans de Boer en Hildegard Pelzer

Een ondernemende thuiszorgdirecteur ziet een mogelijkheid om geld te verdienen. Daar is in essentie niks mis mee. Het kenmerk van ondernemen is het signaleren van vragen en daarop een aantrekkelijk aanbod ontwikkelen, tegen opbrengsten die de kosten minimaal dekken. Ondernemen als maatschappelijke instelling betekent bovendien het primaire doel, namelijk voorzien in maatschappelijke behoeften, in het oog houden en verantwoord omgaan met publieke middelen.

De BV Drechtzorg is een op winst gerichte aanbieder van thuiszorg. Het startkapitaal komt uit een legaat dat ooit aan de Stichting Thuiszorg Giessendrecht is toebedeeld. Die koopt er een meerderheidsbelang mee in de nieuw opgerichte vennootschap. Ook daar hebben wij in principe geen moeite mee. Het gaat immers niet om publiek geld dat aan z'n oorspronkelijke bestemming wordt onttrokken. Dr. Nollen heeft de beslissingsbevoegdheid over de aanwending van het legaat bij de Raad van Toezicht van Stichting Thuiszorg Giessendrecht gelegd. Vervolgens weet de initiatiefnemer ook andere investeerders te interesseren. Zij nemen een minderheidsbelang. Met elkaar scheppen ze een juridisch vehikel om op commerciële basis in de thuiszorg actief te zijn. Veel ondernemers opereren vanuit een rechtspersoon zoals een besloten vennootschap. Binnen geldende wettelijke kaders is dat een geëigende manier om activiteiten uit te voeren en risico's te beheersen. Tot zover is er in onze ogen niets gebeurd dat het daglicht niet kan verdragen.

Publiek en privaat

De casus is vooral zo interessant door de combinatie van publieke en private elementen. Laten we de positie van de Stichting Thuiszorg Giessendrecht – een not for profit instelling, toegelaten tot de uitvoering van de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten – eens nader bezien. Dat die probeert om via een commerciële poot op maatschappelijke trends in te haken, lijkt ons te billijken. Haar statutaire en maatschappelijke functie volgend, zal ze dat willen doen om geld te verdienen dat direct of indirect ten goede komt aan haar traditionele klanten. De stichting moet dat goed uitleggen en communiceren. Transparantie – niet alleen als antwoord op de vraag van een toevallige journalist, maar actief gepraktiseerd – is essentieel.

In de commerciële poot wordt een aanbod in de markt gezet dat concurreert met dat van de stichting. Het wordt gevoelig als naast de stichting ook particuliere aandeelhouders delen in de winst, zeker als die aandeelhouders tevens toezichthouder zijn bij de stichting. Waar liggen dan de loyaliteiten? Welke belangen worden dan waar gediend? Hier komen wij nog op terug.

Los daarvan is echt ondernemen in onze ogen – ook voor zorginstellingen – méér dan een handigheid om extra geld te krijgen voor iets dat je toch al deed. Het nieuwe initiatief moet iets toevoegen aan de markt. In de sfeer van de thuiszorg kunnen wij ons voorstellen dat het gaat om hulp op afroep of om service die het zelfstandig wonen vergemakkelijkt, zoals klussendiensten, pedicure en kapper aan huis of vakantiearrangementen. Een deel van de cliënten heeft daar behoefte aan en is ook bereid de prijs daarvoor te betalen. Als je zo'n product niet kunt of mag leveren binnen de spelregels van het publieke stelsel, dan voeg je iets toe aan het aanbod op de markt door dat via een private constructie te organiseren. Uit de casus wordt ons niet duidelijk of BV Drechtzorg ook zo'n onderscheidend aanbod doet, of alleen de diensten levert die je in principe ook bij de Stichting Thuiszorg kunt krijgen. Wij krijgen de

indruk dat de BV vooral wordt gebruikt om handig in te spelen op de wens van de overheid om nieuwe toetreders naar de markt te lokken.

De integriteitsvraag

Waar directie en Raad van Toezicht de mist ingaan is de personele verwevenheid. De directeur van de stichting heeft als meerderheidsaandeelhouder in de BV veel invloed, zeker gezien de personele invulling van de directie van de BV. Dat lijkt een 'goede bekende'. Wij nemen althans aan dat mevrouw Groen, de notuliste van de Raad van Toezicht vergadering, dezelfde is als mevrouw Groen, de bestuurder van de BV. Zwaarwegender echter is de financiële deelname van de toezichthouders in het nieuwe bedrijf. Daarmee komen belangrijke basisprincipes van goede corporate governance, te weten countervailing power en checks and balances, onder druk te staan. Daarbij komt dat de BV diensten inkoopt bij de stichting en dat het aanbod concurrerend is. Dan worden de vraagtekens nog groter. In welk belang handelen de toezichthouders en aandeelhouders? Het winstbelang van de BV of het maatschappelijk belang van de stichting? Hier speelt het klassieke probleem van belangenverstrengeling. Je moet als toezichthouder of bestuurder niet eens de schijn willen wekken van oneigenlijk gebruik van je positie. De voorzitter van de Raad van Toezicht heeft hier een bijzondere verantwoordelijkheid. Vooral de voorzitter moet de integriteit van de organisatie, van het toezichthoudend orgaan en van de betrokken toezichthouders en bestuurders bewaken.

In plaats van een constructie met toezichthouders als aandeelhouders – al gaat het dan om een minderheidsbelang – had men uit integriteitsoverwegingen moeten kiezen voor het oprichten van een volle dochter van de Stichting Thuiszorg Giessendrecht of voor onafhankelijke aandeelhouders. Overigens blijft bij dit laatste het probleem van het concurreren met de core business van de stichting. Ook een verwijzing naar de overheid is op zijn plaats. Prima

dat de overheid meer marktwerking stimuleert, maar maatregelen moeten vooraf goed doordacht zijn op alle implicaties. Dat lijkt hier niet het geval.

Uit de casus blijkt dat de heer De Pater tijdens de beraadslagingen over de oprichting van de commerciële poot afhaakt. Dat is alleszins te respecteren. Zijn argumenten zou hij helder in een brief aan de Raad van Toezicht, de directie en het orgaan dat hem destijds heeft voorgedragen voor benoeming, uiteen moeten zetten. Als 'klokkenluider' had hij ook verder kunnen gaan, bijvoorbeeld in de richting van het zorgkantoor. Brede publiciteit zoeken, zou in deze zaak niet onze stijl zijn.

Externe verantwoording

Dat brengt ons tot een fundamenteel onderliggend probleem, namelijk dat van externe verantwoording en 'toezicht op toezicht'. Dat is in de huidige wet- en regelgeving slecht geregeld. Er zijn wel codes voor 'Health Care Governance', maar wie ziet toe op de naleving daarvan? En wie grijpt in bij een falende Raad van Toezicht? Ook de externe verantwoording over de – niet alleen financiële – prestaties van stichtingen is onderbelicht. Daar komt bij dat de stichting in essentie een ondemocratische vorm is en onvoldragen als het gaat om externe verantwoording en toezicht. Hoe is dat op te lossen? Een soort aandeelhoudersvergadering zoals bij vennootschappen is te beperkt. Het gaat niet om shareholders, maar om een bont palet van stakeholders. Ook de oude verenigingsvorm is te beperkt en zeker geen garantie voor professionaliteit. Wij moeten niet alleen kijken naar structuuroplösungen, maar ook naar systemen van externe verantwoordingsinformatie. Naarmate de ruimte voor ondernemerschap van not for profit instellingen groter wordt, wordt ook de noodzaak van externe verantwoording en toezicht groter. Maar laten wij niet overhaast oplossingen kiezen die veel rompslomp met zich meebrengen en uiteindelijk toch niet de beoogde werking hebben. Laten wij aan de slag gaan en al doende ervaring opbouwen.

Tegelijk valt er binnen de bestaande constructie van directie en Raad van Toezicht nog veel te verbeteren. "To ask awkward questions in a constructive way" hoort tot de kern van het werk van de Raad van Toezicht. In onze visie, die ook ons adviesbureau Governance Support uitdraagt, moeten leden van de Raad van Toezicht dat kunnen (de vinger op de juiste plekken leggen), moeten zij dat durven en mogen. Of de scherpste en de openheid die daartoe nodig zijn, binnen de Raad van Toezicht en in de relatie met de Raad van Bestuur aanwezig zijn, wordt duidelijk aan de hand van concrete issues zoals grote investeringen, fusies, hoe om te gaan met de accountant, public affairs en ook ondernemen als semi-publieke instelling. Die scherpste en openheid horen ook tot de integriteit. Juridisch getinte regels voor corporate governance zijn nodig, maar de kern ligt bij inhoud, persoonlijkheid en een open kritische cultuur. Dat is niet alleen een zaak van personen, maar ook van bestuur en Raad van Toezicht als collectief.