

Vinger aan de pols

RONDETAfel



Corporate governance is ook een issue in de not-for-profit sector. Branches zoals de zorg, het onderwijs en de sociale woningbouw hebben al jaren regels voor goed bestuur. Toch zijn er regelmatig ernstige problemen. Wat betekent dat voor het toezicht? "Organisaties hebben in toenemende mate de legitimatie van de omgeving nodig."

Interview Hildegard Pelzer | **Tekst** Connie Lohuis | **Fotografie** Diederik van der Laan



Arnoud Boot (Universiteit van Amsterdam, Waarborgfonds Sociale Woningbouw) en Klaas Westdijk (Hogeschool van Amsterdam).

De HBO-fraude, het risicovol beleggen in de sociale woningbouw en het onderzoek bij thuiszorgorganisaties naar de besteding van publieke gelden voor commerciële activiteiten zijn zaken die zich de afgelopen jaren in de not-for-profit sector hebben voorgedaan. Tegelijk is er de roep om deregulering en wordt de noodzaak gevoeld maatschappelijke organisaties meer ruimte voor ondernemerschap te geven, maar dan moeten de publieke belangen geborgd kunnen worden. Goede corporate governance wordt dan nog belangrijker. Onder leiding van Hildegard Pelzer, directeur/partner van Governance Support, een bureau dat zich richt op governance-vraagstukken in profit en not-for-profit ondernemingen, praten

toezichhouders en bestuurders over corporate governance in de not-for-profit. Het zijn Léon Lodewick (59), met een lange staat van dienst als bestuurder van ziekenhuizen en momenteel interim-voorzitter van de raad van bestuur van de Isala Klinieken in Zwolle, Klaas Westdijk (62), voorzitter van de raad van toezicht van de Hogeschool van Amsterdam en (president)commissaris van tal van bedrijven zoals Connexxion, Eneco en Fortis, en Arnoud Boot (44), hoogleraar corporate finance aan de UvA én onder meer commissaris van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en woningbouworganisatie De Key in Amsterdam.

“Kwaliteit van zorg is moeilijk definieerbaar, en dus nauwelijks te rapporteren” Léon Lodewick

Zorg, onderwijs en sociale woningbouw. In deze sectoren vinden we grote instellingen met grote maatschappelijke belangen. Hoe is het hier gesteld met de kwaliteit van corporate governance?

Westdijk: “We praten ook in deze sector over geloofwaardigheid. Overal waar macht wordt uitgeoefend ligt een governancevraagstuk, en wordt er gevraagd om transparantie en het afleggen van verantwoording hoe er met die macht wordt omgegaan. Het is geen specifiek issue van het bedrijfsleven, maar meer een tijdsbeeld dat zich uitstrekt tot alle aspecten van de samenleving. Eerst zien, dan geloven.”

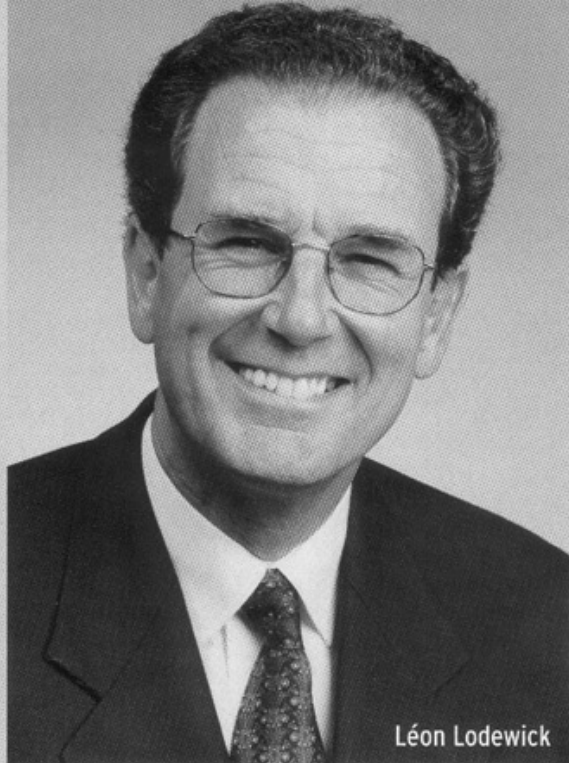
Boot: “Het paternalisme in de zin van de notabelen als toezichhouders en de directie als loopjongen, hebben wij achter ons gelaten. Nu is het zoeken naar nieuwe effectieve verhoudingen.”

Lodewick: “Hier kunnen bedrijfsleven en not-for-profit van elkaar leren.”

Wat houden transparantie en verantwoording bij not-for-profit organisaties in? Is dat anders dan bij het bedrijfsleven?

Westdijk: “We hebben het niet over controlesystemen, maar vooral over de wijze waarop en de kwaliteit waarmee de primaire doelen worden uitgeoefend. Hoe tevreden zijn studenten, patiënten, bewoners? Wat zijn de succesratio's? Het essentiële punt is: hoe goed zijn instellingen in datgene wat ze behoren te doen. De bestaansgrond van de organisatie moet daartoe helder worden gemaakt. Wij hebben geen winstmaatschap en zijn aangewezen op andere kwantitatieve en kwalitatieve ratio's.”

Lodewick: “Dat is één van de grote problemen. Prestatie-indicatoren in de gezondheidszorg zijn er nog maar heel summier. Kwaliteit van zorg is moeilijk definieerbaar, dus ook moeilijk meetbaar en nauwelijks te rapporteren. Er zitten verschillen in de kwaliteit die de patiënten ervaren, die de professionals ervaren en die de raad van bestuur ervaart. Het is gecompliceerd ►



Léon Lodewick

om kwaliteitsindicatoren zó te ontwikkelen dat je een redelijke indicatie krijgt van de kwaliteit van het ziekenhuis."

Boot: "Ik ben het daarmee oneens. Je kunt zeggen dat er meerdere dimensies zijn. Binnen onze universitaire organisaties kunnen we bijna alles meten, zoals de kwaliteit van publicaties en onderwijs, en ook of de raad van bestuur zijn targets realiseert. Dat vraagt meetbare targets en dat is ook mogelijk. Waarom zouden hoogleraren en medisch specialisten niet beoordeeld kunnen worden? We moeten ze niet op een voetstuk zetten."

Lodewick: "Het gaat niet om het voetstuk. We stuiten niet op weerstand bij de professionals, maar het vinden van meetbare objectieve criteria is een geworstel. Het objectiveren van kwaliteitscriteria is in ziekenhuizen aan de orde van de dag. We spannen ons in om tot meetbare kwaliteit te komen. We moeten er echter voor waken geen kasten vol met indicatoren te bedenken waar we niets mee kunnen. Inmiddels hebben we in de Isala Klinieken op vier gebieden succesindicatoren benoemd die resultaatgericht zijn, te weten zorg, opleiding, personeel en bedrijfsvoering."

Waar let je als raad van toezicht op?

Boot: "De raad van toezicht heeft drie taken: zorgen dat er een evenwichtig management is dat het vertrouwen van de toezichthouders heeft, erop kunnen vertrouwen dat de bedrijfsprocessen in orde zijn, en erop toezien dat het management het voorgestelde beleid consistent uitvoert. Processen en beleid moeten getoetst kunnen worden, dus meetbaar zijn. Bij afwijkingen moet er een plausibele verklaring komen."

Westdijk: "De raad van toezicht moet zich een oordeel kunnen vormen over het functioneren van de organisatie. Dat is uitermate lastig. Dan kijk je naar consistentie in de verhalen uit de organisatie, naar het verhaal achter het verhaal, en naar verklaringen voor afwijkingen van vastgestelde targets. Je primaire informatiebron blijft de raad van bestuur. De raad van bestuur moet door de raad van toezicht gehouden worden om de rele-

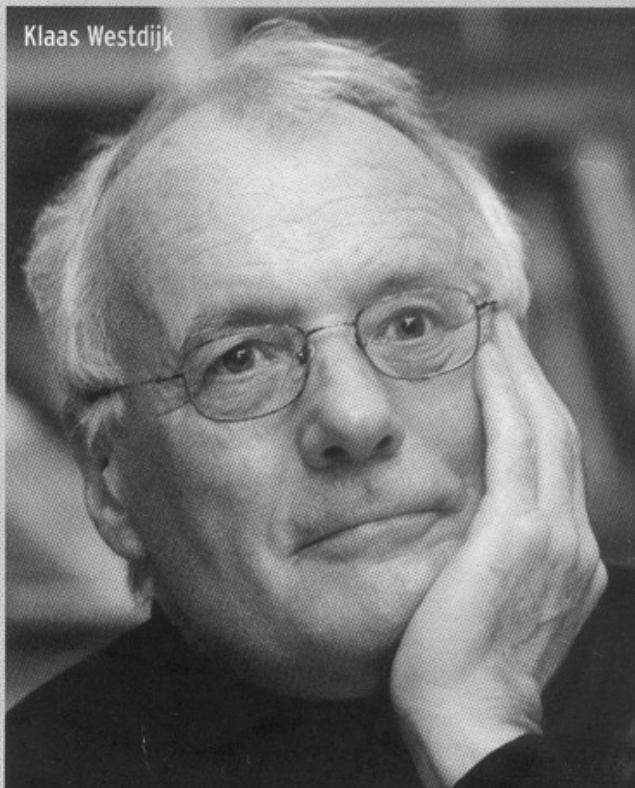
vante informatie inzichtelijk op tafel te leggen. Dat heeft alles te maken met professionalisering."

Boot: "Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) garandeert de leningen van corporaties voor zover die vallen binnen bepaalde richtlijnen van het ministerie. Daar zijn allerlei criteria aan verbonden, voornamelijk financiële. Het WSW moet op zijn beurt ook weer de zaken op orde hebben. Zo is het cruciaal om de processen op orde te hebben voor de beoordeling van de kredietwaardigheid. Om zicht te hebben op de organisatie hebben de commissarissen van WSW bijvoorbeeld één dag meegelopen, zodat we het bedrijfsproces konden ervaren. Dat kon in dit geval omdat het een eenvoudige organisatie is. We hebben door deze dag het gevoel gekregen voor waar de business over gaat en voor de wijze waarop het management opereert. Daar ben je altijd afhankelijk van. Juist voor een waarborgfonds zijn processen heel belangrijk. Wij moeten er ons van vergewissen dat ze die in de hand hebben en naleven met het oog op de garanties die zij verstrekken aan woningbouwcorporaties."

"Maatschappelijke relaties kunnen niet genegeerd worden. Niemand kan zich dat veroorloven" Klaas Westdijk

Lodewick: "Als ik deze aanpak vergelijk met een ziekenhuis, dan is mijn conclusie dat we allemaal een eigen manier moeten ontwikkelen van toezicht houden. Algemeen geldt echter dat het belangrijk is voor commissarissen en toezichthouders om in contact te komen met de subtop in de organisatie. Dan pas krijg je inzicht in de onderlinge verhoudingen, wat weer kan bijdragen aan het inzicht in het functioneren van de organisatie."

Westdijk: "Daar ben ik het helemaal mee eens. Toezichthouders zijn ook verantwoordelijk voor de continuïteit en moeten zicht hebben op het functioneren van de mensen die onder de raad van bestuur staan."



Klaas Westdijk



Arnoud Boot

Not-for-profit organisaties hebben geen aandeelhouders, maar wel veel stakeholders. Wat betekent dat voor de externe verantwoording?

Westdijk: "Elke instelling, profit of not-for-profit, is van degenen aan wie de producten of diensten worden geleverd. De klant is de enige echte werkgever. Daar begint het mee. Het juridische en financiële eigendom ligt bij de aandeelhouders, het maatschappelijk eigendom bij de afnemers en het sociologische eigendom bij de medewerkers."

Boot: "Het bedrijfsleven zit in een soort spagaat. Enerzijds zien we dat ondernemingen in toenemende mate de legitimatie van de omgeving nodig hebben. Anderzijds zien we bedrijven zich aan die verantwoordelijkheid onttrekken en dreigen om bijvoorbeeld elders de business uit te oefenen. Een extreem korte-termijnegeïntereerd aandeelhoudersdenken heeft heel wat ondernemingen tot dat laatste gebracht. Het belang van relaties en legitimiteit wordt langzaam herontdekt. Not-for-profit organisaties hebben het op dit punt makkelijker. De maatschappelijke verantwoordelijkheid staat voorop."

"Een not-for-profit instelling heeft vaak een veel beschermde positie en dreigt zo altijd te bestaan"

Arnoud Boot

Westdijk: "Maatschappelijke relaties kunnen niet genegeerd worden. Niemand kan zich dat veroorloven. De omgeving van de not-for-profit organisatie is in die zin vergelijkbaar met een gewoon bedrijf."

Lodewick: "In onze sector is verantwoording afleggen van een andere orde. Wij kunnen ons niet meten aan omzet en weten ook niet of de klant ons 'bedrijf' op basis daarvan apprecieert.

Het blijkt een moeilijke opgave om aan de 'vanzelfsprekende' rol van een ziekenhuis consequenties voor de verantwoording te verbinden. De overheid heeft het fenomeen stakeholders bedacht waar iedereen die iets met een ziekenhuis te maken heeft of in de toekomst gaat krijgen toe gerekend wordt. Dat maakt het veld niet overzichtelijker en de besluitvorming niet eenvoudiger."

Boot: "Een profit onderneming in een concurrerende omgeving verdwijnt als het niet goed gaat. Een not-for-profit instelling heeft vaak een veel beschermde positie en dreigt zo altijd te bestaan. Het is dan een soort instituut. Op sommige plaatsen in het land is de wachtlijst voor woningen vele jaren. Als woningcorporatie kun je dan je klant negeren. Voor het voortbestaan heeft het pas op termijn consequenties. Het ultieme risico is dat het maatschappelijke draagvlak wegvalt. Er is uiteindelijk dus ook hier verantwoording naar de klant nodig, maar ook nog een bredere naar de maatschappij, juist vanwege dat noodzakelijke maatschappelijke draagvlak."

Not-for-profit instellingen moeten zich afvragen wat hun stakeholders willen weten om gericht verantwoording te kunnen afleggen. Hoe ziet de praktijk er uit?

Westdijk: "Het jaarverslag van de Hogeschool van Amsterdam bevat zeer veel informatie. Zo worden de medewerkers- en studententevredenheidsonderzoeken gepubliceerd, net als de financiële verantwoording. Hoe komt het geld binnen, en waar wordt het voor gebruikt? We publiceren ook over ons markt-aandeel in de regio. Toen ik bij de Hogeschool van Amsterdam terecht kwam, had ik verwacht dat de informatievoorziening wel een zootje zou zijn. Maar het was perfect!"

Lodewick: "Er zijn meerdere vormen van klanttevredenheidsonderzoek. Ik heb in mijn leven echter volle wachtkamers gezien bij door collega's als goed ervaren artsen. Het aantal patiënten dat overlijdt zegt niets over de kwaliteit van de dokter, net zo min als het aantal complicaties en klachten. We kunnen de kwaliteitsparameters beperken of uitbouwen met als gevolg dat de onderzoeken oppervlakkig of té moeilijk worden."

Boot: "Er moeten essentiële parameters te bepalen zijn voor een kwaliteitsonderzoek van ziekenhuizen. Daar ben ik van overtuigd!"

Wat is de rol van de raad van toezicht ten aanzien van de externe verantwoording? Heeft de raad een gewetensfunctie?

Boot: "Hier ligt een extra dimensie in de not-for-profit sector. Het maatschappelijk belang is lang niet altijd meetbaar, maar als het mis gaat, worden instellingen er wel op afgerekend. Dan komt de politiek in actie. Een directeur van bijvoorbeeld een woningcorporatie zou kunnen besluiten om samen met projectontwikkelaars te investeren in megaprojecten die niets met sociale woningbouw - de missie van de organisatie - te maken hebben. Maar tegelijkertijd kunnen commerciële activiteiten ook zinvol zijn omdat zij een impuls geven aan noodzakelijke stadsvernieuwing of geld opleveren dat weer kan worden besteed aan sociale woningbouw. Het in de hand houden van de risico's en het komen tot de juiste afweging wordt dan cruciaal."

Westdijk: "Ook in het onderwijs moeten we oplettend zijn en bijvoorbeeld voorkomen dat er te dure en te luxe gebouwen worden neergezet ter meerdere glorie van de directie. Wat betreft de gewetensfunctie spreek ik liever over het letten op de verhoudingen. Bij de HBO-fraude heeft bijvoorbeeld ►

niemand aan zelfverrijking gedaan. De Hogeschool ging ondernemen. Dit denken werd vanuit Den Haag gestimuleerd. Er werd een sfeer geschapen dat gewoon je werk doen niet meer voldoende was. Iets aan 'ondernemen' doen vind ik overigens uitstekend. Er is bijvoorbeeld in het bedrijfsleven een markt voor bijscholing. Als het risico aanvaardbaar is, en de primaire doelstelling, de core business, er niet onder lijdt, kan het geen kwaad. Als docenten ook anderen onderwijs willen geven, dan moeten we dat steunen. In zo'n geval wordt er een BV opgericht. Léon, als bij jou de specialisten privé-klinieken gaan oprichten en tegelijkertijd bij het ziekenhuis op de payroll staan, dan roept dat ook vragen op."

Lodewick: "We kunnen dan te maken krijgen met interne concurrentie. Er kan ook geknabbeld worden aan de core business. Elke activiteit van 'profit' kan ook verliesgevend worden. Dat kan grote gevolgen hebben voor de 'aandeelhouder', zoals een ziekenhuis. De raad van bestuur en in laatste instantie de toezichthouders moeten bij de start van dergelijke activiteiten een afweging maken. Het kan niet zo zijn dat een gesubsidieerde instelling subsidie verleent aan een verliesgevende dochteronderneming."

Verskillende not-for-profit branches hebben codes voor goede corporate governance ontwikkeld. Voldoen die codes of is een traject à la Tabaksblat nodig?

Boot: "Wij hebben al allerlei slagen gemaakt. Zoals van de paternalistische bestuursstructuur naar een commissarissenmodel met een autonome directie. Het toezicht op het functione-

ren van de woningcorporaties is aan de hand van de codes van de commissie-Glasz ook geprofessionaliseerd. Maar natuurlijk zijn we er nog lang niet. Een verdere professionalisering is nodig. Als een code daarbij kan helpen, waarom niet?"

Westdijk: "We kunnen niet één code voor de not-for-profit sector instellen. Instellingen moeten zelf onderzoeken wat ze nodig hebben. De HBO-Raad zou voor onze sector tien regels kunnen aangeven waaraan je minimaal moet voldoen en het verder aan de instelling zelf overlaten. Wij willen onze studenten bijvoorbeeld stages laten lopen. Dan is het goed als er ondernemers in de raad van toezicht zitten die deze stageplekken willen aanbieden."

Lodewick: "Wij kennen in Nederland sinds enige jaren het begrip *health care governance* van professor Meurs. Het is een voortreffelijke handleiding voor toezichthouders in de gezondheidszorg. Wat echter onderbelicht blijft, is hoe de toezichthouder de verantwoording aflegt aan de buitenwacht. Ook een jaarverslag is een vrijblijvende manier van verantwoording afleggen. Een ander zwak punt is dat slecht functionerende toezichthouders door niemand weggestuurd kunnen worden."

Westdijk: "Dat is wel een lastig punt. Je zou kunnen afspreken dat er jaarlijks een evaluatie komt van het functioneren van de toezichthouders. De zittingsduur van toezichthouders kan ook worden beperkt. Niet twaalf jaar of drie keer vier jaar, maar één periode van zes jaar."

Wat moeten de raden van toezicht de komende drie jaar als belangrijkste onderwerpen op hun agenda zetten?

Boot: "De verdere professionalisering van toezicht houden én met name van de individuen die in de raden van toezicht zitten hebben."

Westdijk: "Het bewaken en bevorderen van de maatschappelijke effectiviteit van instellingen. Maar ook het beoordelen en het meten daarvan. Het succes van not-for-profit instellingen ligt niet bij de raad van toezicht, maar bij de raad van bestuur. Toezichthouders moeten ervoor zorgen dat directeuren op deze manier gaan denken en werken. In de toekomst krijgen we ook een maatschappelijke discussie over de reputatie van instellingen. Het gaat om geloofwaardigheid. Inmiddels hebben al diverse instellingen reputatieschade opgelopen."

Lodewick: "Het ontwikkelen van prestatie- en kwaliteitsindicatoren die relevant zijn voor het afleggen van maatschappelijke verantwoording. Wat mij echter biologeert, is dat de waan van de dag ertoe leidt dat de hoogte van de honorering van leden van de raden van bestuur eerder de agenda's lijkt te bepalen dan waar wij nu over hebben gepraat." ■

Advertentie



Hoe kan Luc Pieters, consultant
bij Pentascope, mensen helpen
hun grenzen te verleggen om
veranderingen voor elkaar te krijgen?

Zie pagina 62 van dit blad.



Hildegard Pelzer is directeur/partner van
Governance Support.
Reacties: hpelzer@managementscope.nl