



Illustratie: Meinbert Gozewijn van Soest

Factor belanghebbenden

Nieuwe rechtsvorm maatschappelijke onderneming stelt eisen aan bestuur, toezicht en versterking van de positie van belanghebbenden bij de maatschappelijke functie

Hildegard Pelzer en Rob Schallenberg

De nieuwe rechtsvorm 'maatschappelijke onderneming' zal de positie van belanghebbenden versterken. Maar het is nog altesbehalve duidelijk hoe je dat effectief kunt doen.

De overheid heeft een voorontwerp voor de nieuwe rechtsvorm, de maatschappelijke onderneming, ter consultatie voorgelegd aan organisaties in de maatschappelijke sector. Semipublieke instellingen als ziekenhuizen, scholen en woningcorporaties zijn grote professionele organisaties geworden die een belangrijke maatschappelijke rol vervullen en waar veel geld in omgaat.

De overheid heeft hun de afgelopen jaren meer ruimte gegeven in de overtuiging dat zij het beste zelf kunnen bepalen wat hun klanten nodig hebben, geprikkeld door een zekere mate van marktwerking. Tegenover die ruimte staan verplichtingen. De rechtsvorm maatschappelijke onderneming stelt hogere eisen aan de inrichting van het bestuur, verplicht tot een intern toezichthoudend orgaan en versterkt de positie van belanghebbenden.

Wie zijn de belanghebbenden? Bij een hogeschool zijn dat onder anderen de studenten en werkgevers die behoefte hebben aan pas-

send opgeleide mensen. Bij een ziekenhuis zijn het niet alleen de patiënten, maar ook de huisartsen die baat hebben bij goede communicatie en afstemming met specialisten. Bij woningcorporaties valt te denken aan de huurders, buurtbewoners en gemeenten.

De belanghebbenden moeten hun inbreng kunnen hebben bij belangrijke strategische keuzen en de maatschappelijke onderneming moet zich over haar prestaties verantwoorden.

Voorlopers zijn al een tijdje bezig met het versterken van de relatie met belanghebbenden. De ene instelling doet dit door haar beleid systematisch aan belanghebbenden te toetsen en zich jaarlijks — soms in een grootschalige bijeenkomst — te verantwoorden.

De andere heeft de positie van belanghebbenden geformaliseerd in bijvoorbeeld een raad van advies met meer of minder bevoegdheden. Dat levert zeker meerwaarde op, zoals betere keuzen, meer draagvlak, betere relaties en meer alertheid voorwensen van belanghebbenden.

Maar er zijn ook nog wat worste-

Geef instellingen de ruimte, prikkel ze om een goede aanpak te vinden en leg dat dan pas vast in de wet

lingen. Hoe motiveer je bijvoorbeeld bedrijven om tijd te investeren in het actief meedenken over opleidingen van de hogeschool, niet één keer maar enkele keren per jaar? Hoe houdt de belanghebbendenvertegenwoordiger voldoende voeling met wat in zijn 'achterban' leeft? Bij tegengestelde belangen in de raad van advies — en dat is gezien de diversiteit van de belangen niet denkbeeldig — kan besluitvorming stagneren of kunnen er adviezen uitrollen waarin minder krachtige belanghebbenden zijn ondergesneeuwd.

Dan lijkt het beter geen gezamenlijk advies te vragen, maar een verzameling van commentaren. En waarbij worden belanghebbenden betrokken? Wat is voor hen relevant en waar kunnen zij zich een goed oordeel over vormen?

Wij weten nog weinig over wat wel en wat niet werkt. Desondanks wordt in het voorontwerp voor de maatschappelijke onderneming al een keuze gemaakt, namelijk formalisering van de belanghebbendenvertegenwoordiging met wettelijk bepaalde adviesrechten. Voor de directe afnemers van diensten (patiënten, huurders en studenten) bestaan al wettelijke regelingen voor medezeggenschap.

De aanvullende bepalingen leiden tot bestuurlijke drukte, zonder dat de meerwaarde ervan is aangetoond en zonder goed zicht op de risico's, zoals het vertragen van strategisch handelen terwijl

juist daadkracht gevraagd is. Wat dan wel? Het is goed dat aandacht voor de belanghebbenden wordt gevraagd. Maar geef instellingen de ruimte en prikkel ze om een goede aanpak te vinden. Prikkelers zitten al in de governance codes.

Woningcorporaties hebben zich al de verplichting opgelegd om vierjaarlijks door een onafhankelijke instantie te laten toetsen of zij de inbreng van belanghebbenden daadwerkelijk zoeken en meewegen in de besluitvorming.

Zorginstellingen kennen al de verplichting in elk geval patiëntenvertegenwoordigers enquêterecht te geven. Dit soort mogelijkheden laten de instelling vrij in de manier waarop zij de inbreng van belanghebbenden versterkt, maar grijpen in als zij het niet (goed) doet.

Het zou jammer zijn als instellingen ophouden met het zoeken naar een effectieve aanpak voor de dialoog met belanghebbenden en zich beperken tot de vormvereisten van de wet. Laat de praktijk zich ontwikkelen en volg dat goed. Als er meer kennis is, kan alsnog het een en ander worden vastgelegd in wet- en regelgeving.

Hildegard Pelzer en Rob Schallenberg zijn respectievelijk directeur en associé van het bureau Governance Support. Zij adviseren bestuurders en toezichthouders over governancevraagstukken, waaronder de relatie met stakeholders.