



Ministerie van Economische Zaken
T.a.v. de heer R.N. Barker
Postbus 20101
2500 EC Den Haag

Datum: 21 juni 2013

Betreft: Notitie "Vertrouwen verloren"

Van: De Verenigingen van Toezichthouders in de semipublieke sector NVTZ,
VTW, VTOI en NVTK

Geachte heer Barker,

Op verzoek van de vier verenigingen van toezichthouders in de semipublieke sector NVTZ, VTW, VTOI en NVTK zend ik u bijgaand de notitie "Vertrouwen verloren".

Met vriendelijke groeten,
namens de voorzitters van NVTZ, VTW, VTOI en NVTK,

mevrouw mr. M. Konings,
senior beleidsmedewerker

Bijlage(n): notitie "Vertrouwen verloren"



Notitie van de toezichhouders verenigingen NVTZ, NVOI, VTW EN NVTK

Vertrouwen verloren

Onze maatschappelijke organisaties, die toezien op goede zorg (nvtz), goed onderwijs (vtoi), goed wonen (vtw) en goede kinderopvang (nvtk), hebben op grote schaal te maken gekregen met een vertrouwenscrisis. Niet alleen signaleren wij een gebrek aan vertrouwen bij de burgers en bij de professionals, maar ook de overheid en de politiek geven blijk van de nodige scepsis ten opzichte van het maatschappelijk middenveld. De incidenten die zich de afgelopen tijd hebben voorgedaan, hebben zeker bijgedragen aan de negatieve beeldvorming, maar de vertrouwenscrisis kent diepere oorzaken. Hieraan hebben ook maatschappelijke ontwikkelingen en ontwikkelingen in het beleid van de overheid, zoals die zich de afgelopen decennia hebben voorgedaan, een rol gespeeld.

Door de secularisatie van de samenleving, de individualisering en het afbrokkelen van de sociale structuren, traditie en conventie, is de binding van de burgers met hun organisaties afgenomen. Verenigingen werden omgezet in stichtingen, heden ten dage overwegend met een raad van toezicht model. Daarnaast is sinds de jaren tachtig in het publieke domein een proces van privatisering en verzelfstandiging ingezet. Dit proces ging gepaard met een marktgerichte oriëntatie van overheden, waarbij efficiënt en effectief de leidende sturingsprincipes zijn. In de praktijk bleek dit in de semi-publieke sector vooral tot schaalvergroting te leiden. Hierdoor komen raad van toezicht en raad van bestuur op afstand te staan van het primaire proces. Kwaliteit, essentieel in sectoren als bijvoorbeeld onderwijs en zorg, kwam onder druk te staan door de grote nadruk op efficiëntie en effectiviteit.

Inmiddels is ook duidelijk dat de verbinding tussen privatisering en verzelfstandiging enerzijds en (gereguleerde)marktwerking anderzijds het bestuur niet eenvoudiger, maar complexer maakte. Het leidt ertoe dat niet altijd duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is en wie waarop aan te spreken. Het heeft perverse prikkels geïntroduceerd en op veel plaatsen geleid tot overmatige bureaucratisering.

Tot slot is in dit hele proces over het hoofd gezien dat publieke belangen méér zijn dan de belangen van de burger in zijn rol als individuele klant of consument. Bij een breder begrip van publieke belangen gaat het om belangen die voor burgers als deelnemers aan de samenleving en als belanghebbenden bij een goed functionerende samenleving, waaronder de maatschappelijke organisaties, essentieel zijn.

Wij delen dan ook met de overheid de analyse dat een bezinning op de ordening en de governance in onze maatschappelijke organisaties noodzakelijk is. Op de eerste plaats om het vertrouwen weer te herstellen.

Ordering

In het boek 2 BW is voor maatschappelijke organisaties geen eigen identiteit ingericht. In dit kader stellen wij voor in boek 2 BW materiële normen op te nemen voor de maatschappelijke organisaties, die, los van de juridische vorm die zij hebben, voor alle maatschappelijke organisaties van toepassing zijn.

Naar herstel van vertrouwen: toezicht met hart voor de zaak

De samenwerkende verenigingen van toezichthouders vinden het van het grootste belang dat het vertrouwen in hun organisaties hersteld wordt. Zij zijn dan ook volop bereid hieraan hun bijdrage te leveren. Van de overheid verwachten wij eenzelfde houding van vertrouwen.

Karakteristiek voor het huidige stelsel is dat de overheid doelstellingen en resultaten honoreert/budgetteert, het "wat" bepaalt, waarna de organisaties autonomie hebben op het "hoe" binnen de door de overheid bepaalde spelregels. Kern van dit stelsel is autonomie van de maatschappelijke organisaties binnen een politiek normatief kader.

Keerzijde hiervan is dat dit commitment verdient moet worden: vertrouwen verplicht.

De toezichthoudende verenigingen zijn bereid hier actief aan te werken en hierop hun leden aan te spreken.

Bouwstenen voor vertrouwen

Om het vertrouwen te herstellen zullen de maatschappelijke organisaties de legitimering, die zij in het verleden hadden, maar die nu is weggefallen, opnieuw vorm moeten geven. Zij reiken hiervoor in eerste instantie de volgende bouwstenen aan, die zullen worden vastgelegd in een gedragscode voor de toezichthouder. Dit zal een op hoofdlijnen gedeelde code zijn, met ruimte voor branche- en/of sectorspecifieke uitwerking voor de toezichthouder in onze maatschappelijke organisaties.

Hart voor het primair proces

Uitgangspunt voor bestuur en toezicht is een warm kloppend hart bij het primaire proces en de opgave tot een permanente kwalitatieve verbetering daarvan. Dit betekent dat het belang van de primaire bedoeling van de organisatie centraal staat in de agenda van bestuur en toezicht. De besturing van de organisatie - bestuur en toezicht - doen dit vanuit een dienende houding. Hun legitimiteit ligt in het voorwaarden scheppen tot het zo optimaal mogelijk waarmaken van de maatschappelijke doelstelling van de organisatie. Transparantie en verantwoording zijn daarbij schering en inslag van hun bestuurlijk en toezichthoudend handelen.

Dit uitgangspunt dient tegelijk als een criterium bij de werving van bestuurders en toezichthouders.

Moreel kompas

Een gevolg van de secularisering, de individualisering, de afbrokkeling van de traditionele religieuze kaders en het verval van de bijbehorende gemeenschappen heeft er toe geleid dat alle morele waarden relatief lijken te zijn geworden. Besturing van onze maatschappelijke organisaties vraagt echter om bezinning op en het benoemen van de morele kaders van waaruit zij werken.

Onderdeel van de code is een moreel kompas, waarin een aantal aspecten benoemd worden die zien op de houding van de toezichthouder individueel en op de raad van toezicht als geheel. (bijlage 1, uitwerking moreel kompas)

Eigenaarschap-stakeholderbeleid

Omdat de stichting geen eigenaars kent is er sprake van een verantwoordings-vacuüm. Om hier op een andere wijze invulling aan te geven staan de toezichthoudersverenigingen voor een actief, niet vrijblijvend, stakeholdersbeleid. Een beleid dat actief de verbinding zoekt met de maatschappelijke context waarbinnen de organisatie functioneert. Raad van toezicht en raad van bestuur zullen gezamenlijk moeten vaststellen wie hun stakeholders zijn, zowel extern als intern. Om vervolgens samen met deze stakeholders hun normatieve oriëntatie – waartoe zijn wij op aarde- te formuleren en te verankeren. Verantwoording wordt dan afgelegd aan deze stakeholders.

De opgave tot expliciete uitwerking van het stakeholdersbeleid wordt opgenomen in de code voor toezichthouders.

Permanente educatie- Academie voor toezichthouders

Professionalisering van de toezichthouders door een gezamenlijk stelsel van verplichte permanente educatie. Basis aanbod identiek, met ruimte voor branche- en/of sectorspecifieke scholing en training (verschillend primair product).

Er wordt een stelsel van permanente educatie en certificering voor toezichthouders ontwikkeld.

Het gezamenlijk streven van de verenigingen van toezichthouders is te komen tot gezamenlijke opleidingseisen met naast gedeelde ook ruimte voor branche specifieke programma's voor 2015.

Gedragscode voor toezichthouders

De genoemde elementen zullen op korte termijn worden uitgewerkt en vastgelegd in een gedragscode. De toezichthoudersverenigingen zullen hun leden aanspreken op naleving van de code. Een meld- en sanctiebeleid voor wie structureel de code niet naleeft maakt hier onderdeel van uit.

Pijlers voor een moreel kompas van het interne toezicht

Waarom een moreel kompas?

Van de interne toezichthouder wordt verwacht dat hij kennis en vaardigheden in huis heeft. In veel gevallen zal hij een bepaalde expertise inbrengen en de nodige ervaring. Maar naast cognitieve kennis en handelingsvaardigheden is er nog een derde soort kennis, nl. de kennis van het hart. Hierbij gaat het om de innerlijke drijfveren, je innerlijke waarden, je morele kompas. Deze laatste vorm van "kennis" is in de huidige tijd in een vacuüm beland. Er is geen moreel kader meer dat gedeeld wordt. Secularisatie en individualisering maken dat de verschillende denk- voel- en handelingskaders steeds moeten worden afgestemd. Niemand heeft meer het antwoord, iedereen heeft een stukje. De samenleving is complex geworden.

Voor de toezichthouder houdt dit in dat hij op de eerste plaats bij zichzelf te raden moet gaan wat zijn innerlijke waarden zijn, waar hij door wordt gedreven. Hij moet goed kunnen luisteren naar zichzelf en naar zijn omgeving. En hij kan goed tot uitdrukking brengen wat hij zelf nodig vindt, waar zijn grenzen liggen. En hij is instaat af te stemmen met de andere leden van de raad van toezicht, met hen in dialoog te gaan. Wijsheid is de basis waarop moreel gedrag kan worden geuit.

Het morele kompas gaat over die gebieden die niet afgedekt zijn door regelgeving. Hier wordt van de toezichthouder gevraagd om zonder regels toch deugdzaam te handelen, dat wil zeggen een moreel persoon te zijn. Het gaat dan om karakter eigenschappen. Daarbij zijn vragen aan de orde als, wie ben ik-wie wil ik zijn, hoe gedraag ik me, wat doe ik en wat zijn mijn idealen. Dit laatste element ziet op een proactieve houding van de toezichthouder. Van de toezichthouder wordt verwacht om niet alleen achteraf te toetsen, maar met een creatieve en innovatieve blik juist ook vooruit te kijken, met andere woorden een visie te hebben, gevoed door zijn idealen.

In deze notitie wordt getracht de aspecten te benoemen die van een persoon een moreel persoon maken (wie ben ik) . Om te komen tot de benodigde concretisering worden deze aspecten omschreven met een aantal kernaspecten die zien op de houding van de toezichthouder (hoe gedraag ik me) . Tot slot wordt een voorbeeld gegeven op de vraag wat betekent dit in de praktijk (wat doe ik).

Wijsheid als voorwaarde

Voorwaarde voor dit alles is een zekere wijsheid. Wijsheid is de basis waarop moreel gedrag kan worden geuit. Het houdt immers altijd een afstemming in op elkaars waarden, het morele kompas van de ander, en niet het doordrukken van de eigen wil.

Pijlers voor een moreel kompas

Betrokken

Stelt de maatschappelijke doelstelling centraal

Houding: hart voor de *bedoeling* van de organisatie,
loyaal, oog voor specifieke waarden, vertrouwensvol

Doen: Kent het primaire proces van dichtbij; komt meerdere malen per jaar op de werkvloer.
Heeft voldoende tijd beschikbaar

Zelfinzicht

In staat tot zelfreflectie en is zelfkritisch

Houding: levenslang willen leren, blijven ontwikkelen

Doen: elkaar bevragen op functioneren (socratische dialoog);
(zelf) evaluatie; permanente bijscholing

Aanspreekbaar

Is aanwezig met een luisterend oor

Houding: bereikbaar, betrouwbaar, zichtbaar

Doen: dialoog met belanghebbenden, medewerkers en externe stakeholders;
geeft inzicht in de gemaakte afwegingen.

Oordeel uitstellen (verbindend)

Kan luisteren zonder te oordelen

Houding: Ontvankelijk, met aandacht, open, observerend

Doen: functioneert vanuit vertrouwen en respectvol

Willen begrijpen (kwetsbaar)

Kan onwetendheid en onzekerheid tonen

Houding: doorgrondend, analytisch, oog voor de besturing

Doen: durft te vragen, blijft doorvragen

Authenticiteit

Blanco denkend, proactief, eigenwijs, onafhankelijk

Houding: durft keuzes te maken, kan groepsdruk weerstaan ; niet bang om een afwijkende visie te etaleren;

Doen: bereid actief verantwoording af te leggen en van daaruit handelen; in dien nodig in staat om af te wijken van de regels en uit te leggen waarom.

Moed

Moedig, doortastend, kritisch

Houding: kan er tegen om niet aardig gevonden te worden.

In staat om tegen de stroom in te gaan.

Doen: diplomatiek en tactvol optreden, meebewegen, maar indien nodig ingrijpen.

Integer

Eerlijk, rechtschapen en rechtvaardig

Houding: gewetensvol

Doen: vermijdt te allen tijde de schijn van belangenverstrengeling

Sober

kostenbewust en sober

Houding: bewust dat het gaat om financiële middelen die overwegend zijn opgebracht door de burger in een wereld van schaarste.

Doen: legt op transparante wijze verantwoording af over uitgaven, ook de persoonlijke, vanuit het criterium dat er altijd een noodzakelijke relatie moet bestaan tussen deze uitgaven en het kunnen realiseren van de doelstellingen van de organisatie.