

Verslag conferentie *Good Governance*

Samenvattend verslag van de conferentie *Good Governance* gehouden op 30 september 2009 te Middelburg

Opening

Statenlid Wouter van Zandbrink heet alle aanwezigen hartelijk welkom. De conferentie is georganiseerd door de fracties van de PvdA, SP, PvZ, VVD, SZ en GL in de Provinciale Staten van Zeeland. Vanmiddag wordt geen politiek doel, maar leren van elkaars kennis nagestreefd. Het is dan ook prettig dat zoveel bestuurders en leden van Raden van Toezicht van organisaties met een groot maatschappelijk belang aanwezig zijn. Hieruit blijkt dat Zeeuwse bestuurders bereid zijn actief te zoeken naar een optimale invulling van hun taken. Van Zandbrink legt ook de vraag op tafel welke rol de provincie heeft of zou moeten hebben met betrekking tot instellingen met een maatschappelijk belang.

Statenlid W. van Zandbrink

Drie sprekers zullen achtereenvolgens een korte inleiding verzorgen. Hierna volgt een bespiegeling van de presentaties en een discussie over geponeerde stellingen. Hij bedankt het Waterschap Zeeuwse Eilanden voor het beschikbaar stellen van de accommodatie en de koffie / thee bij de ontvangst. Na ieder een plezierige en leerzame middag te hebben gewenst geeft hij het woord aan dagvoorzitter dr. Herman Lelieveldt, universitair hoofddocent Politicologie aan de Roosevelt Academy in Middelburg.

Lelieveldt introduceert prof. dr. Wim Groot, hoogleraar Gezondheidseconomie aan de Universiteit van Maastricht.

Inleiding prof. dr. Wim Groot

Groot schetst de aanwezigen een aantal feiten, valkuilen en aandachtspunten op het gebied van toezicht en schaalvergroting in de gezondheidszorg.¹ Hij vindt de beloningen niet in verhouding staan tot de aansprakelijkheid en noodzakelijke inzet. Door hem wordt als stelling ingebracht dat de kwaliteit van Toezichthouders vraagt om aandacht voor een daarop afgestemde beloning. Ander aandachtspunten van hem zijn onder meer:

Voor de interne governance zouden de uitkomsten van visitaties van de medische staf ter kennis van de Raad van Toezicht moeten worden gebracht.

Prof. dr. W. Groot

Door het ontbreken van risicodragende

vermogensverstrekkers in de zorg wordt de rol van banken bij het toezicht steeds belangrijker.

Regionale en lokale overheden worden bij voorkomende problemen vaak aangesproken door de burgers. Formeel hebben zij echter geen zeggenschap over de betrokken instellingen.

Schaalvergroting in de zorg hoeft niet per definitie een substantiële afname van de bereikbaarheid op te leveren.

Wel bepleit Groot bij de acute zorg voor gerichte maatregelen waaronder het terugbrengen van de aanrijtijd van ambulancezorg van 15 naar 8 minuten. Voor de

van de duur van de ambulancezorg van 15 naar 8 minuten. Voor de zorgaanbieder is het belangrijk om te investeren in de communicatie met hun stakeholders van belang.

¹ Zie meegezonden bijlage voor de PowerPoint-presentatie van prof. dr. W. Groot

SZ

Verslag conferentie *Good Governance*

Hierna geeft Lelieveldt het woord aan prof. dr. Sweder van Wijnbergen, hoogleraar Economie aan de universiteit van Amsterdam.

Inleiding prof. dr. Sweder van Wijnbergen

In het spanningsveld markt versus staat bij maatschappelijk belang is het kernprobleem dat de kostenreductie tot kwaliteitsverslechtering zal leiden.² Na een opsomming van valkuilen voor private spelers in dit veld en die bij staatsbemoeienis optreden stelt Van Wijnbergen de kernvraag of adequaat nastreven van publieksbelang contracteerbaar is: wel of niet privaat organiseren van beleidsvelden / instellingen met publiek belang. Voor de zorg is zijn conclusie:

Privaat kan.

Prof. dr. S. van Wijnbergen

Verbod op winstuitkering frustreert het aantrekken van kapitaal.

Toezicht van Inspectie voor de Gezondheidszorg versterken.

De governancestructuur van bijvoorbeeld een ziekenhuis moet het publieke belang weerspiegelen.

Daarnaast stelt hij dat een publieke configuratie niet vanzelf goed gaat. Essentieel is onafhankelijk toezicht. Financiële integriteit (corruptie) kan tot problemen leiden. Mededingingsproblemen doen zich zowel bij een private als een publieke opzet voor. De kernvraag is de contracteerbaarheid van publieke belangen.

Lelieveldt geeft het woord aan ir. Joan Leemhuis-Stout, voorzitter van Cedris, brancheorganisatie voor sociale werkgelegenheid en arbeidsintegratie.

Inleiding ir. Joan Leemhuis-Stout

Leemhuis stelt dat het spanningsveld dat in de subtitel tussen markt en maatschappij ligt opgesloten door haar niet zo sterk wordt ervaren. Cruciaal in dit verband zijn de mogelijkheden van zelfbeschikking ten aanzien van choice (keuze) en voice (stem).

De verantwoordelijkheid voor het (dagelijks) besturen van een maatschappelijke instelling ligt bij de Raad van Bestuur. Belangrijk is de complementariteit van de leden ten opzichte van elkaar. De Raad van Toezicht heeft als functie bewaken en moet oppassen niet op de bestuursstoel te gaan zitten. Als waakhond tussen

Ir. J. Leemhuis-Stout

detail en grote lijnen kent Leemhuis bestuurlijke distantie als kenmerk aan deze functie toe.

Vriendschappelijk samenwerken mag niet leiden tot colleges waarin vriendjes opereren. Het is belangrijk op te passen voor verstengeling van belangen. Van coöptatie bij het invullen van vacatures is zij geen voorstander. Beter is het een scherp profiel van bijvoorbeeld de Raad van Toezicht te formuleren en dit aan te vullen

met specifieke criteria.
 voor de individuele leden. Als lid van een Raad van Toezicht bij een semipublieke instelling dien je het maatschappelijk belang te dienen.

Haar advies voor de invulling van de Raad van Toezicht na de fusie van het Ziekenhuis De Ruyter is:

Doe het snel.

² Zie meegezonden bijlage voor de PowerPoint-presentatie van prof. dr. S. van Wijnbergen

2

SZ

Page 3

Verslag conferentie *Good Governance*

Geen coöptatie.
 Niet strikt beperken tot in Zeeland wonende vertegenwoordigers
 Ga voor een geheel nieuwe bemensing.

Hierna geeft Lelieveldt het woord aan Thijs Bierens, voorzitter / lid Raad van Toezicht / commissaris bij diverse instellingen en bedrijven.

Samenvatting Thijs Bierens

Gezien de uitloop van de spreektijd laat hij de reflectie op de toespraken achterwege.
 Zijn eigen inbreng in de discussie is dat de meeste instellingen in Zeeland voortreffelijk worden bestuurd. De Raad van Toezicht dient de leiding over te laten aan de directie / Raad van Bestuur. Zelf dienen zij zich te beperken tot het houden van toezicht met dien verstande dat:
 Zij nooit op de stoel van de bestuurder moeten gaan zitten.
 Zij ook niet van een te grote afstand opereren.
 Zij zo nodig pijnlijke beslissingen durven te nemen.

Dhr. T. Bierens

Als praktische invulling adviseert Bierens de Raden van Toezicht te opereren vanuit een welwillende weerstand:

Stel moeilijke vragen vanuit een positieve invalshoek.
 Heb vertrouwen in het bestuur en de daarvan ontvangen informatie.
 Wanneer dit vertrouwen ontbreekt vervang dan het bestuur.

Doen zich problemen voor dan wordt de Raad van Toezicht aangesproken waarbij de vragen simplistisch kunnen worden samengevat als: Waar was je? Wat zag je? Wat deed je? Zo nodig moet dan ook in voorkomende gevallen de eigen keuze worden gemaakt: optreden of aftreden.

Bij het invullen van vacatures gaat zijn voorkeur uit naar adverteren. Aanvullende mogelijkheden zijn een zoekopdracht, maar soms ook suggesties uit het veld. Als tips voor goed functioneren noemt Bierens:

Een lid van de Raad van Toezicht weet vaak minder dan de professionals die de organisatie leiden. Blijf daarom vragen en (door)vragen om informatie.
 Luister goed naar elkaar.
 Houd een standpunt vast. Durf ook een afwijkend standpunt in te nemen.

Lelieveldt opent de discussie tussen de aanwezigen en de inleiders.

Discussie

Allereerst nodigt Lelieveldt de inleiders uit tot een uitspraak over een tweetal zaken naar aanleiding van de door hen uitgesproken tekst.

1. De interne organisatie en verhouding Raad van Bestuur / Raad van Toezicht.

- Groot: Is de Raad van Toezicht minder geëquipeerd, dan is ten opzichte van de Raad van Bestuur meer body nodig.
- Van Wijnbergen: De juiste prikkels in de gezondheidszorg ontbreken. Tussen kosten en zorg bestaat een contradictie. Wellicht dat een duale toezichtstructuur daarvoor een oplossing is.

3

SZ

Page 4

Verslag conferentie *Good Governance*

- Leemhuis: Het dilemma is de gezonde afstand. Het is belangrijk naar buiten één front te vormen op basis van onderling vertrouwen.

Vanuit de zaal wordt de opmerking gemaakt dat bij de waardering voor deskundigheid een halt aan een eventuele claimcultuur moet worden toegevoegd. Met name de opkomende afrekencultuur vormt een belemmering bij het vinden van goede bestuurders.

- Leemhuis: De onafhankelijkheid van Toezichthouders spreekt potentiële kandidaten vaak aan.

Geïnformeerd wordt hoe deze onafhankelijkheid te borgen in de kleine Zeeuwse vijver van mogelijke gegadigden.

- Leemhuis: Een cliëntenraad kan worden ingeschakeld bij de voordracht van een kandidaat. Ook kan deze adviseren hoe zicht te houden op de kwaliteit voor de cliënt. Kijk ook over de provinciegrenzen heen. Durf

Dr. H. Lelieveldt

het aan eens buiten de gebaande paden te gaan. Leg zo nodig jezelf beperkingen op.

2. Hoe verhouden deze organen zich ten opzichte van de omgeving?

- Leemhuis: De Raad van Toezicht moet oog hebben voor het doel, niet voor de dagelijkse leiding. Vooraf moet worden afgesproken wat wordt verstaan onder goed toezicht.
- Van Wijnbergen: Belangrijk is het dat de leden van de Raad van Toezicht boven de materie kunnen uitstijgen. Geen commissaris namens de cliëntenraad maar wel oog voor cliëntenbelangen.
- Bierens: De kleine vijver met potentiële bestuurders van Zeeland is niet afwijkend van andere regio's in het land. De Commissie Meurs stelde als eisen: onafhankelijk en kritisch. Bij incidentele belangenverstrengeling: melden bij de voorzitter die overlegt en op basis daarvan besluit. Ook in functioneringsgesprekken met de leden Raad van Toezicht komt dit aan de orde.
- Van Wijnbergen noemt in dit verband het Blauwe Boekje. Wel stelt hij dat een reglement alleen niet voldoende is. Ook adviseert hij publicatie van functies op de website.

Het functioneren wordt onnodig bemoeilijkt door te weinig bewegingsruimte.

Groot: Een gemeentebestuur is het afsluiten

- Groot: Een gevaar is niet afrekenen op wat ze gedaan hebben en daaronder sluiting van volgende bestuursfuncties.
- Van Wijnbergen: De aansprakelijkheid is tot op heden voornamelijk een formele. Wel blijft er al snel reputatieschade over. Deugdelijk toezicht houden voorkomt reputatieschade.

Op een vraag hoe te toetsen of het maatschappelijke belang wordt behartigd:

- Van Wijnbergen: Zorg dat de toezichthouder bewaakt. Zorg voor duidelijke richtlijnen. Zorg voor meetbaarheid en publiceert resultaten.

Heeft de politiek voldoende grip op het functioneren van de Raden van Bestuur en Raden van Toezicht van organisaties?

- Groot: Provincies en gemeenten hebben geen deskundigheid voor wat betreft het toezicht op bijvoorbeeld gezondheidszorginstellingen. Gelukkig kunnen daar specialisten voor worden ingehuurd.

4

SZ

Page 5

Verslag conferentie *Good Governance*

- Van Wijnbergen: Niet verschuilen achter (on)deskundigheid. Ook buitenstaanders kunnen een uitermate goede inbreng hebben.

Opgemerkt wordt dat de neiging bestaat een heel sterk profiel op te stellen. Hieraan voldoen blijkt in de praktijk moeilijk. Als oplossing wordt voorgesteld: een klein geëngageerd college en inhuren van specialisten.

- Van Wijnbergen: Bij het opstellen van een profielschets is zelfbeheersing onontbeerlijk. Beperk je tot de meest belangrijke.

Lelieveldt concludeert dat de gestelde tijd is verstreken. De rol van de politiek is nog wat onderbelicht gebleven. Toch sluit hij de conferentie af. Nadien kan nog met de inleiders van gedachten worden gewisseld.

Afsluiting

Statenlid Sjoerd Heijning bedankt alle aanwezigen voor hun belangstelling en inbreng. Met name de vijf personen die een bijdrage leverden aan de presentaties en discussie is hij erg erkentelijk. Als dank overhandigt hij hen een attentie van Zeeuwse bodem. Tot slot wenst hij iedereen voor straks wel thuis en nodigt allen uit om nog wat na te praten onder het genot van een hapje en een drankje.

Opmerkingen en suggesties kunt u via conferentie30-9@zeelandnet.nl plaatsen of via de Statenfracties van deelnemende partijen.

Statenlid S. Heijning

5

SZ