

# Het toezicht heeft helden nodig

Wat nou vakontwikkeling en accreditatie, toezichthouders moeten gewoon hun mond open doen! Drie prominente toezichthouders reageren op de stelling dat de grote governanceschandalen allemaal te danken zijn geweest aan toezichthouders die hun mond hielden.

tekst Mariët Ebbinge beeld Shutterstock

“**A**ls je toezicht houdt, moet je altijd de bedoeling en de waarden van de organisatie in de gaten blijven houden.” Dat zegt Jan de Jonge van Nieuw Toezicht. Samen met oud-consultant Joop Swieringa publiceerde hij afgelopen najaar een veelgelezen artikel op [Managementsite.nl](http://Managementsite.nl) waarin ze hun visie op toezicht in zorg, onderwijs en bedrijfsleven uiteen zetten. “Toezichthouders laten zich soms inkapselen door de raad van toezicht waar ze zitting in hebben, of ze laten zich te veel beïnvloeden door de bestuurder. Door als toezichthouder uit te blijven gaan van de bedoeling en de waarden van de organisatie, kun je dat groten-deels voorkomen.” Meavita; Philadelphia; Amarantis.

Volgens De Jonge blijkt uit vrijwel elk managementdebaacle dat zich heeft afgespeeld in de semipublieke sector, dat het toezicht verzaakte om in te grijpen. Niet omdat het niet zag dat het fout ging, maar omdat het lef ontbrak om dat te doen. “Uit alle documentatie die we hebben gelezen, blijkt dat de RvT of RvC zijn mond heeft gehouden, terwijl zeker één of twee toezichthouders van de misstanden op de hoogte waren.” De reden? Angst, veronderstelt De Jonge. “Het is geen gewoonte in de Nederlandse cultuur om te praten over dingen die fout gaan, dingen die voor ‘gedoe’ zorgen.” Een verklaring voor dit wegkijkgedrag ligt volgens de organisatie-adviseur in het zogenoemde Lucifer-effect, dat onder andere naar voren kwam in het Stanford Prison Experiment uit 1971.” In dit onderzoek deelden

ze studenten op in twee groepen: gevangenen en gevangenvaarders. Binnen korte tijd gingen de gevangenvaarders zich boosaardig gedragen naar de gevangenen toe. Allemaal, zonder uitzondering. Niet omdat de studenten in dit team slechte mensen waren, maar omdat de context ze slecht gedrag lieten vertonen.” Iets dergelijks zou volgens De Jonge gelden voor toezichthouders: in een context van wegkijken, zwijgt meestal iedereen.

## Sporen

Het toezicht heeft helden nodig, zegt Jan de Jonge daarom. Individuen die hun eigen afweging durven te maken en hun mond open doen als ze misstanden constateren. Jacques Gerards deed in maart 2012 een gooi naar het heldendom. Gerards trad toen als voorzitter toe tot de raad >





## Jacques Gerards

Jacques Gerards is voorzitter raad van commissarissen Expertisecentrum Specialistische Verpleging Arnhem e.o. B.V., lid raad van toezicht Drie Gasthuizen Groep, voorzitter raad van toezicht Zorgcentra de Betuwe. Hij was voorzitter RvT Thuiszorg Groot Gelre BV, lid RvT Beuwkes Thuiszorg, raad van commissarissen Com-Wonen en directeur Nederlandse Vereniging Toezicht-houders Zorginstellingen (NVTZ).

van toezicht van Zorgcentra De Betuwe. Niet omdat hij gevraagd werd, nee Gerards solliciteerde en werd aangenomen. Terwijl hij wist dat er op dat moment grote problemen waren in de ouderenzorgorganisatie. Gerards: “Ik heb bewust voor Zorgcentra De Betuwe gekozen.” Vóór zijn aantreden was er een rechtszaak bij de Ondernemingskamer geweest die de cliëntenraad had aangespannen tegen de bestuurder van Zorgcentra de Betuwe, waarin deze laatste in het ongelijk werd gesteld. Zij had inspraak moeten geven aan de cliëntenraad waar ze dat niet had gedaan. In het vonnis kreeg ook de toenmalige RvT een draai om de oren. Volgens de Ondernemingskamer had de raad onvoldoende en te laat ingegrepen toen de bestuurder onderwerp van conflict werd. Gerards: “De Ondernemingskamer nam maatregelen, zoals het benoemen van een tijdelijke voorzitter van de RvT. Deze voorzitter had onbeperkte bevoegdheden; de rest van de raad had geen zeggenschap meer. En gedurende die episode heeft hij getracht een fusie door te drukken.” Dat ‘afgedwongen’ fusietraject slokte volgens Gerards de bestuurder van Zorgcentra de Betuwe zodanig op, dat ze belangrijke zaken als de zorgkwaliteit en de financiën liet liggen.

Gevolg: Zorgcentra De Betuwe kwam onder verscherpt toezicht van de IGZ te staan.

Bij zijn aantreden trof Gerards een raad van toezicht en een bestuurder aan die behoorlijk van slag waren. “Het eerste wat we deden toen de nieuwe RvT was geïnstalleerd, was de fusie terugdraaien. Niet dat daarmee de problemen waren opgelost, maar de energie moest weer op belangrijker zaken worden gericht, zoals de kwaliteit en de financiën.” Vier maanden na de ondertoezichstelling was deze weer opgeheven. De kwaliteit van de zorg was weer op peil en de ouderenzorgorganisatie draaide weer zwarte cijfers. Gerards: “Natuurlijk is dat niet alleen de verdienste geweest van de nieuwe raad van toezicht, maar we hebben als raad wel bijgedragen aan herstel van vertrouwen.”

## Moed

Mariëlle Rompa, eveneens met een lange staat van dienst als toezichthouder in de zorg, beaamt wat Gerards zegt. Een toezichthouder heeft moed nodig om een bestuurder aan te spreken als hij verkeerde beslissingen dreigt te nemen. Of de moed om aan een collega van de RvT uit te leggen dat hij verkeerd handelt. Rompa is op dit moment onder meer voorzitter van de RvT van Cordaan en Vivium.



## Mariëlle Rompa

Mariëlle Rompa is voorzitter raad van toezicht Cordaan, voorzitter raad van toezicht Samen Veilig Midden Nederland (Bureaus Jeugdzorg Utrecht, Flevoland), lid raad van toezicht St. Franciscus Gasthuis, lid raad van commissarissen Van Spaendonckgroep en lid raad van advies Syntrus Achmea Vastgoed. Zij was lid RvT Haagse Wijk- en Woonzorg, vice-voorzitter RvT Reumafonds, voorzitter RvT Vivium en directeur van Actiz-voorloper Arcares, lid RvT Habion.

Jacques Gerards:

“Ik ben wel eens opgestapt omdat ik het niet eens was met de beslissing om een bestuurder een extra vergoeding toe te kennen”

“Als voorzitter heb je de dure plicht om leden van de raad van toezicht die niet goed functioneren, daarop aan te spreken. Soms is een halve zin tijdens een vergadering daarvoor genoeg. Soms is er een gesprek onder vier ogen voor nodig.” Rompa heeft ook wel eens afscheid moeten nemen van een disfunctionerende collega. “Daarvoor is moed nodig. Maar, overal zijn de juiste woorden voor. Je moet alleen bedenken welke.”

Moed en verantwoordelijkheid beschouwt Rompa als de belangrijkste kwaliteiten van een toezichthouder. “Je komt er niet meer mee weg als je als RvT toestaat dat de bestuurder in een Maserati rijdt of als je door de vingers ziet dat jouw organisatie een duur ICT-traject ingaat zonder vooraf onderzoek te doen naar de effecten ervan. Die wonderlijke situaties zijn voorgekomen, maar vroeg of laat kwam de afrekening.” Belangrijk is het om met de RvT door te spreken welke normen en waarden belangrijk gevonden worden. Dat zijn de spelregels, zoals Rompa dat noemt, en die kunnen voor elke zorgorganisatie weer anders zijn. De Jonge: “Het is het moreel kompas waarop de RvT stuurt. Als je van tevoren met elkaar bespreekt wat de grenzen zijn die je toestaat, bijvoorbeeld ‘hoe lang mogen onze wachttijden zijn, hoe groot mag

de organisatie worden of hoeveel mag de bestuurder verdienen’, dan word je ook niet overvallen door gebeurtenissen.” Maar dan nog kan het betekenen dat jouw normen en waarden niet die van de gehele RvT zijn. Gerards: “Ik ben wel eens opgestapt omdat ik het niet eens was met de beslissing om een bestuurder een extra vergoeding toe te kennen.” Ook dat is verantwoordelijkheid nemen.

### Klassiek toezicht

Elmer Mulder, oud-bestuursvoorzitter VUmc, voorzitter van de RvT van de ReinierHaga groep en sinds april 2015 voorzitter van de RvC van het Slotervaart MC, wijst op iets anders. Volgens hem is het heus niet zo dat alle misstanden in de zorg het gevolg zijn van een gebrek aan normen en waarden. Met andere woorden: soms heb je een moreel kompas waar je als organisatie op vaart, maar gaat het toch fout.

Mulder put uit zijn ervaringen als bestuursvoorzitter van het VUmc waar hij in 2012 terecht kwam in een crisis als gevolg van geheime opnames die buiten zijn medeweten door het bedrijf Eyeworks op de afdeling spoedeisende hulp waren gemaakt. Na een optreden bij *Nieuwsuur*, waar de bestuursvoorzitter zijn mensen die de cameraploeg hadden binnengehaald verde-

Elmer Mulder:

“Belangrijk is ook of de RvT achter je staat. Bij een niet veel later escalerend conflict binnen de medische staf heb ik die steun gemist”

digde, ontstond er veel onwelkome media-aandacht voor het ziekenhuis. Mulder had hier geen goed antwoord op. “Wat ik me toen heb afgevraagd is: ‘Kan ik nog wel toegevoegde waarde leveren als bestuurder als ik zelf onderwerp van het probleem ben geworden?’ Belangrijk is ook of de RvT achter je staat. “Bij een niet veel later escalerend conflict binnen

de medische staf heb ik die steun gemist. Op zo’n moment heb je als bestuurder geen legitimiteit meer en moet je opstappen.”

Mulder heeft hier lessen uit getrokken die hij nu gebruikt als toezichthouder. “Toezichthouders moeten zich niet alleen maar bezig houden met ‘klassiek’ toezicht, waarbij de nadruk ligt op de vraag of de strategie goed wordt uitgevoerd, en op het goedkeuren van kwaliteitsplannen en begrotingen. Minstens zo belangrijk is dat de RvT gevoel heeft bij wat er in de organisatie leeft.

Waar staat de organisatie voor? Wat zijn de kernwaarden? Wat is de visie op leiding geven? Wat zijn de risico’s? Als je hierin investeert, komen er weer andere vragen naar boven: Zijn de medewerkers aangesloten op wat we willen; hoe gaan we met de pers om; hoe organiseren we onze communicatie; hoe lossen we conflicten op etcetera. Beperk je je tot het klassieke toezicht, dan kun je als raad geïsoleerd raken van de organisatie. En dan heb je ook geen antwoord op conflicten die kunnen ontstaan.” Als toezichthouder is Mulder af en toe ook aanwezig bij vergaderingen van de ondernemingsraad of van de Medische Staf: “Ik probeer een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van wat er in de organisatie leeft.” Hij is naar eigen zeggen niet bang

Mariëlle Rompa:

“De eigen verantwoordelijkheid weegt zwaarder dan het ongemak”

om een bestuurder te confronteren. “Ik kan dat misschien sneller en indringender dan iemand die geen bestuurservaring heeft. Ik vind het belangrijk om te weten of de bestuurder goed in zijn vel zit, hoe hij met mensen omgaat en of hij ontspannen gesprekken ingaat. Daarom vergezel ik hem soms in gesprekken. Als ik denk dat er iets is, spreek ik hem daarop aan. Dat heeft iets weg van coaching. Zeker bij jonge, onervaren bestuurders helpt dat.”

### Mond open doen

Dat toezichthouders hun mond houden omdat ze bang zijn voor gedoe, zoals De Jonge aan het begin van dit

artikel opmerkte, wordt niet herkend in de eigen praktijk van de geïnterviewde toezichthouders. Rompa: “De eigen verantwoordelijkheid weegt zwaarder dan het ongemak.” En daar komt bij, zegt ze, dat de verantwoordelijkheid van een RvT zich niet alleen beperkt tot de zorgorganisatie zelf. “Als toezichthouders zijn we afgevaardigden van de maatschappij. Namens de maatschappij houden we toezicht. Ook aan de maatschappij zijn we verantwoording schuldig.” Of toezichthouders die wel moeite hebben hun mond open te doen in tijden van crisis dat kunnen leren in een cursus, wordt door Mulder betwijfeld. “Het is een karaktereigenschap die moeilijk te leren valt in een aanvullende cursus. Ik zie het als een voorwaarde.” Gerards gelooft wel dat het te leren valt. Hij wijst erop dat er in het cursusaanbod van de NVTZ onderdelen zitten die dit trainen, bijvoorbeeld de cursus ‘Adequaat toezicht bij calamiteiten’ en de cursus ‘Proactief toezicht, het opschakelen in crisissituaties’. Volgens Rompa hoort het thuis in de basisopleiding van een toezichthouder. Maar ook de voorzitter heeft zijn of haar rol hierin. ‘De voorzitter van de RvT moet de leden uitdagen om hun bijdrage te leveren. Met name in crisistijd kan niemand zich onttrekken aan de gezamenlijke verantwoordelijkheid.” ♦



**Elmer Mulder**

Oud VUmc-bestuurder Elmer Mulder is voorzitter raad van commissarissen Slotervaartziekenhuis, voorzitter raad van toezicht ReinierHaga groep en voorzitter raad van toezicht Vilans; hij was voorzitter RvT Nederlands Huisartsen Genootschap.