



NVZD-CERTIFICAAT VOOR GOEDE ZORGBESTUURDERS

# Antwoord op governancevragen

Zorgbestuurders worden openlijker, kritischer en meer persoonlijk beoordeeld. *De NVZD heeft in antwoord hierop een accreditatiesysteem ingericht.* Maar is dit het juiste antwoord?

tekst Steven de Waal beeld Rgbstock/Sanja Gjenero

**R**ECENTE GOVERNANCE missers in allerlei semi-publieke sectoren hebben geleid tot stevige openbare discussies over de kwaliteit van het bestuur (Vestia, Amarantis). De zorg heeft genoeg eigen voorbeelden: Meavita, Philadelphia, Ruwaard van Putten, Maastricht Ziekenhuis, Slotervaart, Zonnehuizen. De gemeenschappelijke noemer is slecht bestuur. De publieke opinie over het bestuur richt zich tegelijk meer op de persoon dan de governance-discussies van de afgelopen tien jaar deden. Die ogen achteraf ineens heerlijk academisch en vrijblijvend. De aandacht gaat van besturing naar bestuurder. Vanwege de publieke schade dreigt er wetgeving om de kwaliteit van die bestuurders te

toetsen. Tegenover die trend zet de NVZD een accreditatiesysteem met register op voor goede zorgbestuurders.

De NVZD streeft daarmee twee doelen na: professionalisering en legiti-mering. Het eerste doel is intern gericht, op de verdere professionele ontwikkeling van de leden van de vereniging. Het tweede doel is extern gericht: op publieke-lijke verantwoording van de kwaliteit van zorgbestuurders via een diploma, geba-seerd op transparante metho-dische toetsing. Het ge-starte stelsel levert een goede bijdrage aan het eerste doel, maar vol-staat niet voor het twee-de doel. Ik heb vier redenen voor deze kritische conclusie.

#### Vier argumenten

1. Professionalisering is niet langer *the name of the game*. Een benadering van besturen alleen als vak is niet meer van deze tijd. Bij goed bestuur komen ook karakter en leiderschap kijken, het vermogen overeind te blijven (een 'rat' te zijn) in de *boardroom dynamics*, en een maatschappelijke moraal. De mantra van 'professionalisering' is te beperkt en legt te veel nadruk op technische competenties. Hoe verhoudt het streven van een individuele bestuurder naar een erkend diploma zich tot de eisen karakter en leiderschap? En tot zijn positie in de boardroom? Hoe waardeer je 'objectief' maatschappelijke moraal? Hoe leidt je iemand op tot 'rat in de boardroom' en mag dat eigenlijk wel?

2. Kwaliteitsoordeel van 'de markt' wordt vervangen door dat van een jury. De introductie van het nieuwe NVZD-certificaat suggereert dat het huidige mechanisme van beoordeling en bewaking van de kwaliteit van het zorgbestuur faalt. Dat mechanisme is voornamelijk geba-seerd op markten. Er is een arbeidsmarkt van vraag naar en aanbod van bestuurders, waarin voortdurend selectie plaatsvindt. Er is een hele managementindustrie, waarin executive search bureaus, opleidingen met eigen certificaten, testbureaus, management consultants met elkaar concurreren om raden van toezicht bij te staan in kwaliteitsoordelen over bestuurders. Er is een heel palet aan awards en prijzen. Het sterkste mecha-

nisme in oordeelsvorming komt uit de financiële markt. Voor banken is de kwaliteit van het bestuur nu net een van de hoofdpunten in hun beslissing tot financieren.

De cumulatie van de inzichten van al deze deskundige partijen vormt een *wisdom of the crowd*. Naast dit marktmech-anisme zijn er nog twee smaken: met-en en jureren. Omdat de kwaliteit van een bestuurder niet of nauwelijks objectief meetbaar is, kiest de NVZD voor het juryoordeel door auditoren onder regie van een toetsingscommissie. De NVZD wil hiermee niet een nieuw concurrerend diploma toevoegen, maar een hoger eindoordeel leveren.

3. Het juryoordeel is onvoldoende gelegitimeerd. Zo'n jurysysteem veronderstelt een erkende *body of knowledge* waaraan getoetst kan worden. De managementwetenschappen kunnen die echter onvoldoende leveren. Het NVZD-systeem beoogt ex ante (vooraf), in vitro (in laboratorium omstandigheden), buiten het zicht van het publiek (alleen het eindoordeel is openbaar, maar weer niet als dat negatief is) en ten dele *self reported* te komen tot een eindoordeel over goed bestuur. Het is alsof experts Sven Kramer een dag lang testen in een afgesloten medisch gecontroleerde sportfaciliteit en na afloop het publiek komen vertellen dat hij wereldkampioen kan worden. De eindbeoordeling door raden van toezicht vertoont deze zwakheden veel minder.

4. Het biedt geen verweer tegen populistische kritiek. Dat het bestuur onder druk staat, is ook inherent aan het heersende populisme. Het probleem is dat populistten een fundamentele minachting hebben voor de moeilijke kunst van het besturen. Een fraai voorbeeld is de aanval van Johan Crujff enkele jaren geleden op het toenmalige bestuur van Ajax. Zijn hoofdstelling was dat alleen voetbalers leiding kunnen geven aan een voetbalbedrijf. Professionele bestuurders zijn 'jasjes en dasjes' en voegen niets toe. Een juryrapport mist de nodige transparantie en wetenschappelijke onderbouwing om verweer te bieden tegen populistische kritiek. De jury blijft daarin de elite die 'als slager zijn eigen vlees keurt'.

#### Doortastende raad van toezicht

Wat dan wel? Het versterken van het leermechanisme van de bestuurlijke professional zit goed verwerkt in het NVZD-stelsel. Voor de beoogde externe legiti-mering is meer nodig. Allereerst is dat voluit inzetten op oordeelsvorming,

aliertheid en moed van de raad van toezicht. Als het bestuur faalt, faalt ook het intern toezicht, de werkgever van het bestuur. De raad van toezicht is de enige die in de boardroomwerkelijkheid en alle aspecten van zijn of haar functioneren afwegend kan beoordelen of er (nog steeds) sprake is van een goede bestuurder. Ook voor het toezicht is een proces van professionalisering nodig, en daar wordt aan gewerkt, maar de vrijblijvendheid moet ervan af. Periodieke beoordeling van het toezicht van buitenaf via visitaties (zoals in het visitatiestelsel van de woningcorporaties) en sancties tegen personen (ook in het toezicht) die fouten maken of niet bijscholen, zijn belangrijk. Dat kan nooit alleen in een zelfregulerend systeem en vergt een combinatie met overheidsmacht. Een voorbeeld kan worden gevonden in het model van De Nederlandsche Bank, waarbij het gaat om de bevoegdheid personen de toegang tot de sector te weigeren. Ik zou die bevoegdheid vooral willen gebruiken indien personen binnen de sector rouleren (dan is er ervaringskennis over de kwaliteit van de bestuurder) of bij nadere inspectie van probleemgevallen, die ook vanuit de markt kunnen worden gemeld. Screening bij nieuwe entree heeft inhoudelijk dezelfde zwakheden als hierboven geschetst en heeft het gevaar van kliekvorming. Een puur overheidsinstituut heeft ook nadelen, zoals incidentele politieke criteria, vriendjespolitiek en schimmige afhankelijkheid. Een gecombineerd instituut van de NVZD met bijvoorbeeld de NZa ligt meer voor de hand.

#### Ontslagvergoeding

Ten slotte zou de vergoeding bij ontslag van bestuurders moeten worden overgelaten aan het oordeel van de raad van toezicht, waarover deze publiekelijk verantwoording aflegt. Een scherp oordeel over bestuurders vergt onderhandelingsruimte voor de raad van toezicht. Hier faalt de populistische politiek: tegelijk de hoogte van het salaris verlagen, dat het kwaliteitsrisico vergroot, én de afkoopsom, maakt dat een raad van toezicht zal aarzelen met experimenteren (bijvoorbeeld: bestuurders van buiten aantrekken), maar ook met ingrijpen. ■

Steven de Waal is voorzitter Public SPACE Foundation. [www.publicspace.nl](http://www.publicspace.nl)