

Toezicht vraagt verantwoordelijkheid en macht op alle niveaus

Citation for published version (APA):

Romme, A. G. L. (2017). Toezicht vraagt verantwoordelijkheid en macht op alle niveaus. *Het Financieele Dagblad*, 2017(273), 11-11. <https://fd.nl/-/1227404/toezicht-vraagt-verantwoordelijkheid-en-macht-op-alle-niveaus>

Document license:

Onbepaald

Document status and date:

Gepubliceerd: 15/11/2017

Document Version:

Uitgevers PDF, ook bekend als Version of Record

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

www.tue.nl/taverne

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

openaccess@tue.nl

providing details and we will investigate your claim.

Toezicht vraagt verantwoordelijkheid en macht op alle niveaus

Sjoerd Romme

Door het vertrek van de directeur van het Stedelijk Museum te Amsterdam is de publieke discussie over de kwaliteit van het toezicht en bestuur in (semi)publieke instellingen opgelaaaid. Dit in het spoor van tal van andere voorbeelden van problemen met governance, denk aan organisaties als Vestia, UWV, COA en sommige instellingen in de zorgsector.

Het debat in Het Financieele Dagblad spitst zich toe op het vigerende model voor toezicht van publieke instellingen. Lees daarvoor onder meer de opiniestukken van Jan Kuitenbrouwer en Marc van Ooijen in het FD van 28 en 31 oktober.

Het is ongetwijfeld zo dat dit governance-model voor verbetering vatbaar is. Mijn persoonlijke ervaring als toezichthouder en commissaris in zowel zorgsector als bedrijfsleven is echter dat het model op het niveau van toezichthouders en bestuurders er vrijwel niet toe doet, vooral niet wat betreft het voorkomen van wanbestuur, fraude, en persoonlijk winstbejag door bestuurders.

De juridische kaders waarbinnen

toezichthouders en commissarissen werken, impliceren een rolverdeling die hen in staat stelt om branden te blussen, maar niet om aan structurele brandpreventie te doen. Raden van toezicht vergaderen gemiddeld acht tot twaalf keer per jaar, en zijn daarbij vrijwel geheel afhankelijk van informatiestromen die door bestuurders worden geregisseerd.

Voor een professionele governance-praktijk dient toezicht en bestuur niet beperkt te worden tot de bovenste echelon van de organisatie. Het is een primaire verantwoordelijkheid op elk niveau. Al in de jaren zeventig van de vorige eeuw ontwikkelde de Rotterdamse ondernemer Gerard Endenburg een governance-model dat dit principe door de hele organisatie uitrolt, de zogenoemde sociocratische circulaire organisatie.

Een onderneming zoals het ontwerp-bureau Fabrique heeft, mede op basis van dit circulaire governance-model, veel succes geboekt. Ook de toezichtmodellen van Buurtzorg en het zogeheten holacracy-model van ondernemer en managementdenker Brian Robertson zijn in hoge mate geïnspireerd op het circulaire organisatie-model.

Het ultieme doel van toezicht is dat iedereen verantwoordelijkheid neemt

In een recente studie concludeerden we dat zorgaanbieders zoals IVT en Buurtzorg juist marktleaders in de thuiszorgbranche zijn geworden door macht en bevoegdheid in hoge mate te decentraliseren. En niet door deze bij slechts enkele bestuurders en toezichthouders te concentreren. Alleen organisaties met een hoge mate van zelfsturing op alle niveaus blijken bovendien veerkrachtig genoeg om doeltreffend met grote uitdagingen om te gaan, zoals de enorme bezuinigingen op de publieke uitgaven in de thuiszorg.

Het circulair laten stromen van macht en verantwoordelijkheid betekent dat deze even makkelijk van de raad van toezicht naar de werkvloer worden gedelegeerd, als van de werkvloer naar bestuurders en toezichthouders. Dit maakt het dus ook het ideale governance-model om bestuurlijke en andere misstanden te voorkomen.

Toch is en blijft het voor elke toezichthouder vrij lastig, ook in een circulaire organisatie, om bijvoorbeeld de trucs te doorzien waarmee bestuurders beloningsplafonds of andere regels ontduiken. Het is de inkoper, administrateur

of controller die de signalen en sporen van dit soort gedrag als eerste ziet. En het is dus zaak deze en alle andere medewerkers op een veilige manier in staat te stellen om problemen te signaleren en melden.

Deze veiligheid bestaat in circulaire organisaties, en wel zodanig dat bestuurders het niet meer in hun hoofd halen om misbruik te maken van hun positie, bijvoorbeeld ten behoeve van persoonlijk winstbejag.

Immers, het ultieme doel van elk model van toezicht is een klantgerichte, productieve en veerkrachtige organisatie waarin elke medewerker, bestuurder en toezichthouder een eigen verantwoordelijkheid heeft en neemt.

Sjoerd Romme is als hoogleraar ondernemerschap en innovatie verbonden aan de Technische Universiteit Eindhoven. Hij publiceerde recentelijk het boek *The Quest for Professionalism*. Hij was, of is nog, toezichthouder respectievelijk commissaris van Neos, EIT InnoEnergy, Granville en The Socio-cracry Group.