

## **Beter bestuur en toezicht: van Governance Codes naar effectief gedrag**

Dat bestuurders en toezichthouders ook maar gewone mensen zijn, bleek afgelopen weken weer eens in verschillende sectoren als het onderwijs, de zorg en de financiële wereld.

In het primair en voortgezet onderwijs hebben we in Nederland een situatie gecreëerd waarin een slecht presterende school niet wordt gesloten. Afgelopen week beschreven de vier onderwijswethouders van Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht dat zij niet kunnen ingrijpen bij scholen als dat nodig is. "Wij constateren ... dat de kwaliteit van een aantal scholen in onze steden sterk onder druk staat" ... De Rijksinspectie maakt geen vuist, ministeriele sancties blijven uit. In ons land is nog nooit een school wegens gebrekkig onderwijs gesloten", aldus de gemeentebestuurders op 9 oktober in NRC Handelsblad. Hoeveel leerlingen niet het onderwijs krijgen dat zij verdienen? Zo'n 25.000 verdeeld over circa 100 scholen in de grootste vier steden. Inderdaad lezer, het zal je kind maar wezen dat daar op school zit ... De oproep aan het kabinet is om de Inspectie krachtiger in te zetten en eventueel ministeriele sancties toe te passen. De feiten over zwakke scholen zijn al geruime tijd bij de Inspectie bekend. Ook zijn er fraaie Codes voor goed onderwijsbestuur opgesteld in de afgelopen paar jaar. Maar de grote vraag blijft of de bewindslieden op OCW willen, respectievelijk durven in te grijpen op korte termijn.

De noodzaak om tijdig bestuurlijk te interveniëren speelt ook in de Ziekenhuiszorg. Van de 140 ziekenhuizen lijdt 38 procent van de kleine ziekenhuizen in de Randstad verlies. Ook weten we intussen, uit recent onderzoek en uit berichten over de IJsselmeerziekenhuizen (Lelystad en Emmeloord), dat slechte financiële prestaties effect hebben op medische prestaties van een ziekenhuis. In Lelystad is de bestuurlijke situatie recent geëscaleerd. De bestuursvoorzitter is op non-actief gezet, en de voorzitter van de Raad van Toezicht wordt bestookt met vragen door journalisten en gemeenteraden. Hoe kan het zijn dat een ervaren bestuurder als Harry Borghouts, die deze nevenfunctie al sinds 2002 vervult, desgevraagd aangeeft niets te weten van de (kwaliteits)problemen die in Lelystad en Emmeloord spelen? We lezen er binnenkort vast wel meer over, maar intussen zal je maar als argeloze patiënt de operatiekamer van het Zuiderzeeziekenhuis in worden gereden ... Met hoeveel vertrouwen kan je de narcose daar ondergaan?

Ten slotte wat het vertrouwen betreft nog een kort woord over de crisis in de financiële wereld. Een van de oorzaken achter de verdwenen spaarcenten van velen, is volgens oud-bestuurder en ingewijde Onno Ruding het bonussysteem van traders in zakenbanken. Dat daar gevaarlijke risico's aan vast zaten, was volgens hem al lang bekend maar "we hadden misschien harder moeten zeggen dat het systeem niet goed was" (NRC interview 11 oktober '08).

Deze drie actuele voorbeelden illustreren de noodzaak van beter bestuur en toezicht. "Reinventing governance" hebben we de afgelopen jaren geprobeerd met het opstellen van van ingewikkelde codes, met nieuwe regels voor transparantie en toezicht. Een belangrijke les is dat dat in veel gevallen niet voldoende effect heeft gesorteerd. Laten we de oplossing daarom niet langer in die richting zoeken. Laten we de afstandelijke papieren codes verruilen door het vertonen van effectief gedrag op basis van gezond verstand. Drie vragen kan bijvoorbeeld iedere toezichthouder en bestuurder zich vandaag de dag direct stellen: heb ik alle feiten op de bestuurstafel liggen? Praat ik open genoeg met mijn directe collega's? Communiceer ik eerlijk naar alle stakeholders van mijn organisatie?

Wie hierop voor honderd procent met "ja" kan antwoorden heeft geen vertrouwensprobleem. Zo simpel is het.

Peter van Eijk

12 oktober '08