

Verantwoording Raad van Toezicht in publieke sector onder de maat

De controle op de uitgaven van publieke organisaties zoals ziekenhuizen en woningbouwcorporaties is ondoorzichtig. Dat concluderen consultants Peter Langerak en Frank Suyver van adviesbureau Hay Group in een onlangs verschenen rapport. Zij stelden vast dat de meeste jaarverslagen waarin de Raden van Toezicht verantwoording afleggen een onvoldoende scoren. Peter Langerak geeft tekst en uitleg.

Wat heeft u precies onderzocht?

Raden van Toezicht in de publieke sector moeten een jaarverslag uitbrengen waarin ze verantwoording afleggen over het gevoerde beleid. Deze jaarverslagen vormen een onderdeel van de 'gewone' jaarverslagen van de organisaties. Wij hebben indicatoren opgesteld waarmee we de jaarverslagen van Raden van Toezicht hebben beoordeeld. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om de relevante informatie over de leden van de Raad van Toezicht, werkwijze, honorering en verantwoording van *governance*.

Een jaarverslag scoort in ons onderzoek een 6 als alle beschikbare gegevens zoals de namen van bestuurders, hun leeftijd, nevenfuncties et cetera vermeld zijn. Dat kan je allemaal op twee A4'tjes kwijt. Wil je een 8 scoren, dan moet je ook aangeven hoe je toezicht hebt gehouden. Dan moet je bijvoorbeeld aangeven waar de Raad van Toezicht over heeft vergaderd en welke risico's de organisatie loopt.

Hoe is het gesteld met de kwaliteit van de jaarverslagen?

Over het algemeen is de publieke verantwoording onder de maat. Aan veel jaarverslagen kun je niet aflezen wat de Raad van Toezicht doet. Misschien doen ze hun werk heel goed, maar misschien ook niet. We weten het niet. Ik denk overigens niet dat dit onwil is. Het gaat toch om een relatief nieuw gebied. Veel Raden van Toezicht weten niet goed hoe ze hun werk moeten doen en wat er in een jaarverslag moet staan.

Organisaties voor goede doelen scoren gemiddeld een 2,5. Zou u mensen afraden daar nog geld aan te doneren?

Nee hoor. Mensen moeten absoluut geld blijven geven. In ons onderzoek hebben we niet gekeken naar de doelmatigheid bij de besteding van het geld. Daarvoor moet je kijken naar de financiële verslaggeving. Daarnaast is

het bij organisaties voor goede doelen over het algemeen wel bekend hoeveel procent daadwerkelijk op de plaats van bestemming aankomt.

Welke rol spelen Raden van Toezicht bij publieke organisaties?

Tot een jaar of tien geleden werden publieke organisaties bestuurd door mensen die het er in hun vrije tijd bij deden. Omdat deze organisaties de afgelopen jaren veel complexer zijn geworden, zijn er steeds meer professionele bestuurders aangesteld. Daarboven staan toezichthouders die op hoofdlijnen kijken of de bestuurders het goed doen.

Net als de besturen zijn ook de Raden van Toezicht geprofessionaliseerd en er zijn codes voor *good governance* ontwikkeld voor verschillende sectoren. In 1998 is er een *governance* code ingevoerd voor woningcorporaties en in 1999 volgden de zorginstellingen. Organisaties voor goede doelen zijn er op dit moment mee bezig. Overigens gaat het bij deze *governance* codes om aanbevelingen. Dat is dus anders dan bij de code Tabaksblat voor het bedrijfsleven die waarschijnlijk een wettelijke basis krijgt.

De toezichthouders zijn de afgelopen jaren dus belangrijker geworden?

Inderdaad. Dat heeft ook te maken met de maatschappelijke trend van de terugtrekkende overheid: de afstand tussen het plaatselijk bestuur en instellingen is de laatste jaren veel groter geworden. Zo hebben gemeenten steeds minder zeggenschap over de woningcorporaties.

Organisaties moeten steeds meer zelf doen en de Raden van Toezicht spelen een belangrijke rol bij het afleggen van verantwoording.

Een voorbeeld. Ik zit zelf in de Raad van Toezicht van een theater en kunstencentrum. Tien jaar geleden zaten er wethouders in het bestuur en tot vorig jaar had de gemeente nog zeggenschap over de bestuursleden. Onlangs zijn er budgetcontracten afgesloten tussen het bestuur en de gemeente. Dit geeft aan dat bestuur en gemeente steeds meer een zakelijke relatie met elkaar krijgen.

Betaalt het goed als je in een Raad van Toezicht zit?

De honorering varieert heel sterk. Bij sommige Raden van Toezicht ontvang je helemaal niets terwijl je in andere tienduizend euro per jaar kunt verdienen. De toezichthouders bepalen de honorering zelf. Dat kan ook niet anders, want in het bedrijfsleven houden de aandeelhouders toezicht op de Raad van Commissarissen terwijl in de publieke sector niemand toezicht houdt op de Raad van Toe-

zicht.

Spelen de toezichthouders in de praktijk een belangrijke rol of is het meer een formaliteit?

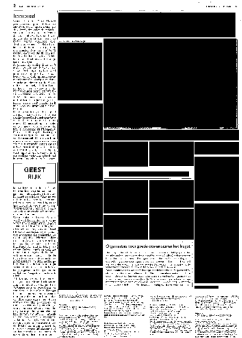
Dat is heel verschillend. Sommige besturen geven aan dat ze niet zoveel hebben aan hun Raad van Toezicht. Maar het overgrote deel van de bestuurders zegt dat de Raad van Toezicht hen scherp houdt door naar de hoofdlijnen van het beleid te kijken. Zoals ik al heb aangegeven, is het belang van de Raden van Toezicht de afgelopen jaren toegenomen. Ik verwacht dat het belang de komende tijd verder zal toenemen.

In het bedrijfsleven wordt het jaarverslag gepresenteerd op de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering. Zou iets dergelijks ook bij publieke organisaties moeten gebeuren?

Ik denk het wel. Bedrijven zijn verplicht om verantwoording af te leggen tegenover de aandeelhouders. De aandeelhouders houden de organisatie scherp omdat het gaat om hun centen. In de publieke sector gaat het om geld van de burger en is er dus een veel grotere afstand tussen stakeholders en de organisatie.

Maar ook bij publieke organisaties kun je een formeel moment creëren dat vergelijkbaar is met een aandeelhoudersvergadering. Daar kan je het jaarverslag presenteren en belanghebbenden – zoals een patiëntenvereniging in een ziekenhuis of de huurders bij een woningcorporatie – op de hoogte brengen van de stand van zaken. Ik denk dat bijvoorbeeld ook de lokale pers wel geïnteresseerd is in de vraag: hoe gaat het met het ziekenhuis?

Alex van Schooten



De toezichthouders bepalen hun honorering zelf



Consultant Peter Langerak van de Hay Group: 'Ook bij publieke organisaties kun je een formeel moment creëren dat vergelijkbaar is met een aandeelhoudersvergadering. Daar kan je het jaarverslag presenteren en belanghebbenden – zoals de huurders bij een woningcorporatie – op de hoogte brengen van de stand van zaken.' Foto: Christiaan Krouwels

Organisaties voor goede doelen scoren het laagst

Hay Group onderzocht 125 jaarverslagen uit de publieke sector. Het beste scoorden de universiteiten met een gemiddeld eindcijfer van een 6. Alle (!) andere sectoren behaalden een onvoldoende. De hogescholen hadden een 5 als cijfer. Gegevens over beloning worden door hogescholen vrijwel nooit vermeld en slechts in de helft van de gevallen wordt informatie over nevenfuncties gegeven. Positief punt is dat de jaarverslagen inzicht geven in de werkwijze van de Raad van Toezicht.

De ziekenhuizen scoren met een 5- iets lager dan de hogescholen. Ze geven wel inzicht in de werkwijze van de Raad van Toezicht, maar verzuimen vaak om inzicht te geven in de door de Raad van Toezicht gepleegde interventies. Woningcorporaties scoren met een 4 een ruime onvoldoende. Organisaties voor goede doelen komen met een gemiddelde score van 2,5 het slechtst uit de bus. Ze geven geen inzicht in de werkwijze van de Raad van Toezicht en de beloning wordt zeer zelden vermeld.