



Verantwoordelijkheid en toezichhouden

Niet alles kan met prestatie-indicatoren gemeten en vastgelegd worden. Daarom is het goed om ook eens stil te staan bij een aantal vragen over niet te meten zaken.

De basis voor die vragen komen uit het boek: 'Patronen van verantwoordelijkheid; ethiek en corporate governance' van Henk van Luijk en Arnold Schilder (ISBN 90 5261 237 4). Dit gaat over bevoegdheden, verantwoordelijkheid en verantwoording. Als basisgegeven halen zij een uitspraak aan uit het rapport van de commissie van Traa: "Geen bevoegdheid zonder verantwoordelijkheid, en geen verantwoordelijkheid zonder verantwoording."

Volgens het boek gaat ethisch verantwoorde besluitvorming uit van de volgende principes:

Een organisatie functioneert goed als de primaire doelstelling op de juiste manier wordt verwezenlijkt en als de organisatie daarbij ondersteunend en stimulerend werkt naar de werknemers toe om die doelstelling te helpen verwezenlijken. Tevens wordt er zoveel mogelijk rekening gehouden met de belangen van alle stakeholders. De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht kunnen verantwoordelijkheid dragen voor het gevoerde beleid en zij kunnen naar alle belanghebbenden verantwoording afleggen over hun keuzen. Het is zinvol om naast de prestatie-indicatoren ook regelmatig met elkaar stil te staan bij de vraag of het lukt voldoende verantwoordelijkheid te nemen voor het toezichhouden.

Hiervoor zijn de vier principes van de zorgethiek (theorie van Joan Tronto, deze gaat over de rol van zorg in onze maatschappij en over verantwoordelijkheid nemen voor je handelen) vertaald naar handvatten om verantwoordelijkheid te nemen bij het besturen en het toezichhouden. De vier algemene principes zijn:

- Verantwoordelijkheid zien
- Verantwoordelijkheid nemen
- Verantwoordelijk uitvoeren
- Verantwoordelijkheid samen dragen

Als deze principes vertaald worden naar verantwoordelijkheid dragen voor het bepalen van beleid, dan kan dat vertaald worden in:

- Bestuurders moeten zien waar en welke beleidsbepaling nodig is.
- Bestuurders moeten zorgen dat daar beleid voor ontwikkeld wordt.
- Bestuurders dragen verantwoordelijkheid dat het beleid rekening houdt met alle stakeholders, zodat er zo goed mogelijk beleid tot stand komt.
- Bestuurders moeten checken of het beleid ook bereikt waarvoor het is ontwikkeld en zien of er niet te veel nadelige gevolgen zijn van het beleid.

Vertaling van die theorie naar het werk van toezichhouders kan omschreven worden als:

- Toezichhouders moeten overzien welke koers op hoofdlijnen nodig is.



- Toezichthouders moeten bestuurders stimuleren rekening te houden met alle stakeholders (en de belangen van die stakeholders eventueel laten zien).
- Toezichthouders signaleren vanuit een breed perspectief hoe de ontwikkelingen zich verhouden tot wat wenselijk en nodig is (rekeninghoudend met ontwikkelingen vanaf de basis tot landelijk en eventueel Europees niveau)
- Toezichthouders bevragen de Raad van Bestuur of het beleid tot stand brengt wat gewenst is of noodzakelijk geacht wordt; rekeninghoudend met de primaire doelstelling van de organisatie.