



Wetenschappelijk Onderzoek- en
Documentatiecentrum
Ministerie van Veiligheid en Justitie



Vide

**De beroepsvereniging voor
toezichthouders, inspecteurs,
handhavers en evaluatoren**



Wetenschappelijk Onderzoek- en
Documentatiecentrum
Ministerie van Veiligheid en Justitie



Welkom

bij de

Vide bijeenkomst

**“Bestuur en intern toezicht in de semi-
publieke sector; praktijkervaring “**

In samenwerking met het WODC

Dinsdag 11 februari 2014



Wetenschappelijk Onderzoek- en
Documentatiecentrum
Ministerie van Veiligheid en Justitie



Welkom

Ko de Ridder

Vide Voorzitter,
&
Hoogleraar Universiteit Groningen



Wetenschappelijk Onderzoek- en
Documentatiecentrum
Ministerie van Veiligheid en Justitie



Inleider

Frans Leeuw

oud Vide Voorzitter,
directeur WODC
&

Hoogleraar Uni Maastricht



Wetenschappelijk Onderzoek- en
Documentatiecentrum
Ministerie van Veiligheid en Justitie



Inleider

Roland Eshuis

Onderzoeker WODC



Wetenschappelijk Onderzoek- en
Documentatiecentrum
Ministerie van Veiligheid en Justitie

Zien en toezien

Intern toezicht bij
semipublieke organisaties



Presentatie 11 februari 2014
Ministerie van Veiligheid en
Justitie
VIDE

11 februari 2014



Inhoudsopgave

- Wat is intern toezicht?
- Hoe functioneert het toezicht?
- Onderzoek
- Vertaling van het RvC-model naar semipublieke sector
- Intern toezicht als regelkring
- De arbeidsmarkt van toezichthouders
- Hoe verder met intern toezicht?





Wat is intern toezicht?

Raad van toezicht of Raad van commissarissen



Achtergrond

Jaren '80: verzelfstandiging overheidsdiensten, terugtreden van centrale overheid, laat de markt werken, geef managers de ruimte

Minder centraal toezicht en overheidsbemoeienis, introductie van intern toezicht (naar model van Raad van commissarissen bij structuurvennootschappen)



Debacles bij semi-publieke dienstverleners..
Werkt het model intern toezicht?





Onderzoek Erasmusuniversiteit en WODC

Onderzoeksvraag

Wat zijn de redenen voor het niet aansprakelijk stellen van (ex-)bestuurders en (ex-)interne toezichthouders voor de schade als gevolg van een onbehoorlijke taakvervulling, in gevallen waarin daar wel een grond voor lijkt te bestaan?

- Vergelijk gevallen in semipublieke (7) en private sector (4)
- Vergelijk gevallen waarin wél (6) en níet aansprakelijk (5) is gesteld





Intern toezicht bij semipublieken: een slechte imitatie van het private model

- Wettelijke verankering
- Relatie toezicht en bestuurders (zelfgereguleerd toezicht)
- Toezicht op toezichthouders
- Onafhankelijke informatie over doelbereik

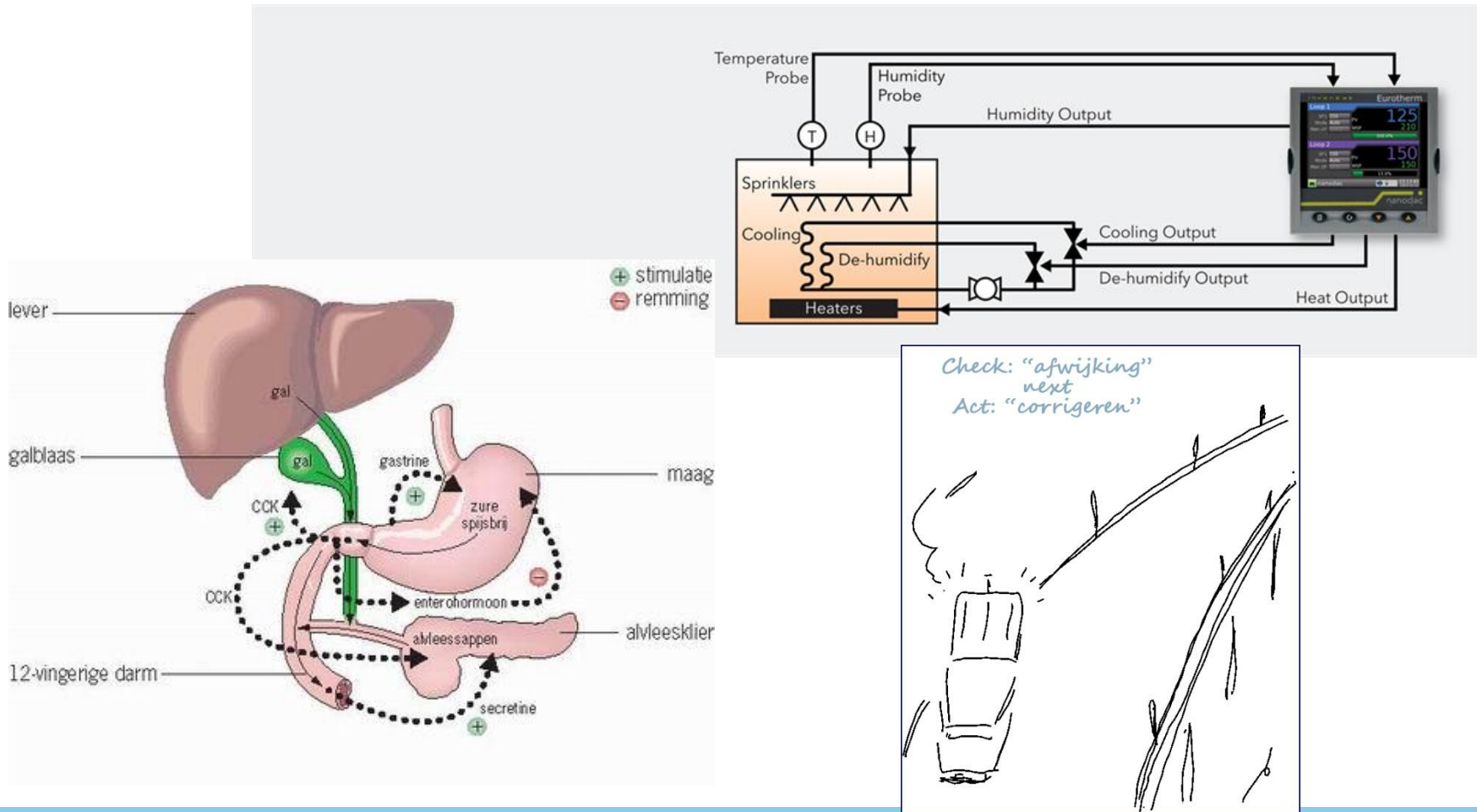
Ongelijke condities

- Doelbereik en effectiviteit
- (pseudo) marktwerking en (perverse) prikkels
- The public eye



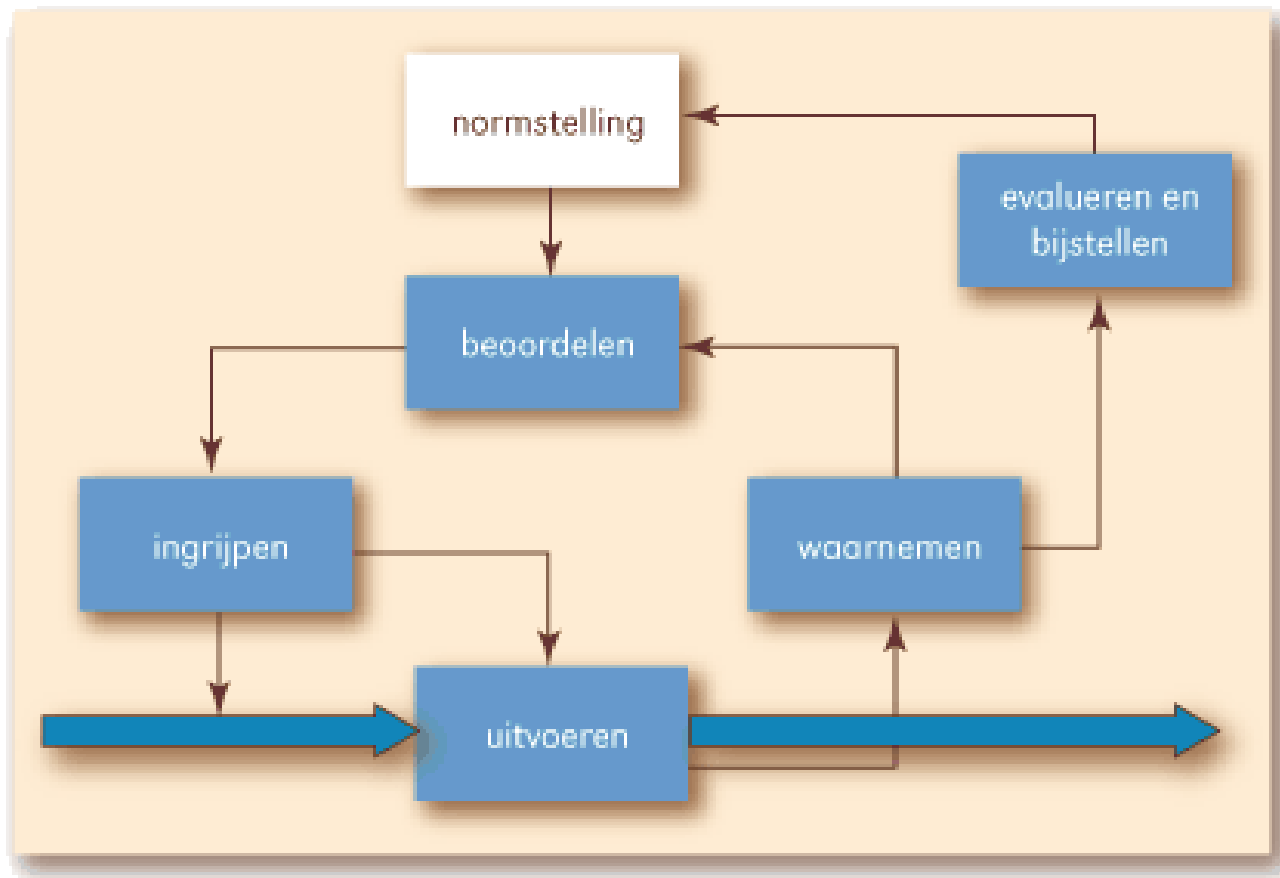


Analyse: toezichtsorgaan als regelkring





Analyse: toezichtsorgaan als regelkring





Normen: waarop stuurt de Raad van Toezicht?

- De vele vormen van maatschappelijk belang
- Bewaken van de portemonnaie, prestatiedoelen

Informatie verzamelen:

- Hoe meet je doelbereik
- Hoe komt informatie bij Raad van Toezicht? Welke mogelijkheden heeft de Raad om zelfstandig in informatiebehoefte te voorzien?
- Wederzijdse afhankelijkheid met bestuurder, filtering van informatie
- Perverse prikkels



Ingrijpen

Raad van toezicht kan bestuurder schorsen of ontslaan

Raad van toezicht is werkgever van de bestuurder, beslist over de beloning

Prestatie-afspraken en hoogte van salarissen



Sancties tegen bestuurder kunnen schade voor organisatie vergroten

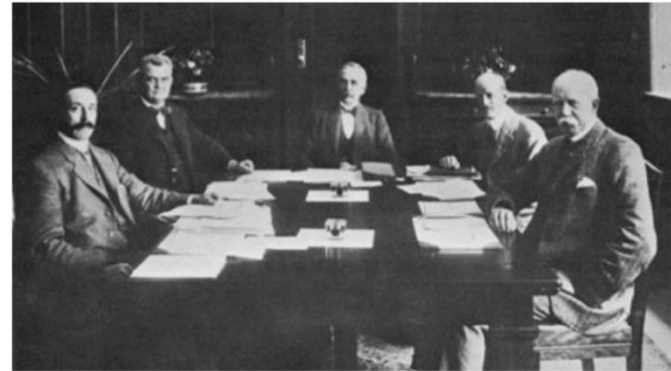
Afhankelijkheid van (kennis en contacten van) bestuurder bij crises



Regelkring - conclusies

Ambigüiteit van normen

Geringe informatie, niet onafhankelijk



Beperkt arsenaal van mogelijkheden tot ingrijpen/bijsturen

Wat kunnen intern toezichthouders, en wat mag je van hen verwachten? Moeten ze sturen op het vervullen van de maatschappelijke functie, of gewoon goed op de portemonnaie passen?

Geeft het model van intern toezicht voldoende garanties tegen debacles? Valt intern toezichthouders iets te verwijten?



De arbeidsmarkt van toezichthouders

De roep om meer inspanningen, strenger selecteren, schapen met 5 poten, strijdige eisen



Ontwikkeling van de markt: steeds meer instellingen moeten interne toezichthouders aanstellen. Inmiddels moeten 15.000 functies worden vervuld (onderwijs, zorg, woningcorporaties).

Limitering van het aantal gelijktijdig uitgevoerde toezichtsfuncties betekent dat er nog meer personen nodig zijn om de functies te vervullen.



De arbeidsmarkt van toezichthouders

Welke vergoeding verdient de toezichthouder? Wat mag je dan eisen van die toezichthouder (werkuren, aantal vergaderingen)?

Verdient de lokale dorpschool hetzelfde toezicht als de regionale scholengemeenschap? Moeten eisen aan en beloning van toezichthouders worden verbijzonderd naar aard en omvang van de organisatie?





Hoe verder met intern toezicht?

Intern toezicht kan zich meer op micro en mesoniveau bezighouden dan centrale inspecties dat kunnen, kortere informatielijnen en snellere besluitvorming mogelijk

Down-to-earth toezicht. Geen torenhoge ambities en strijdige wensen.

Helder over taken en wat van toezichthouder wordt verwacht (ook afgestemd op arbeidsmarkt)

Verschaf toezichthouder de hulpmiddelen om zijn taak te kunnen vervullen



Hoe verder met intern toezicht?

Helderheid over wat er van toezichthouders wordt verwacht en ze de hulpmiddelen geven om die taak uit te voeren

- Wettelijke verankering van de functie
- Eigen informatiepositie: omgevingscontacten, eigen initiatief (*internet!*), mogelijkheid om onderzoeksopdrachten te verstrekken, informatieverplichtingen van bestuurder, centraal verrichte benchmarkstudies
- Ingrijpen? Dwangmaatregel of veto?





Wetenschappelijk Onderzoek- en
Documentatiecentrum
Ministerie van Veiligheid en Justitie



Inleider

Dineke Mulock Houwer

oud-Directeur Generaal van o.a. het Ministerie van
Justitie en Sociale Zaken en Werkgelegenheid



1. Aandacht voor Toezicht

- Aandacht voor incidenten; Reflex: wat, waarom en door wie(ns falen) ging het fout?
- Aanvankelijk accent op bestuurders, later ook op interne en externe toezichthouders
- Reacties: aanscherping regels, uitbreiding toezicht deskundigheidsbevordering, onderzoek, evaluatie, externe verantwoording, financiële aansprakelijkheid
- In- en extern toezicht complementair: Governance en Beleidscyclus
- Toezicht als professie, ook voor interne toezichthouders
- *Blijft*: tekort aan lerend vermogen, zelfreinigend vermogen, hogere eisen vanuit de samenleving



2. Ervaring vanuit Hoofd- en Nevenfuncties

Hoofdfuncties:

- Hoofd staf Parlementaire Enquête Bouwsubsidies (1987)
- DG Arbeid /ArbeidsInspectie (1991 e.v.)
- DG SZ (1995) : CTSV/Linschoten), Oprichting Directie Toezicht.
- DG Justitie: Oprichting Inspectie Sanctietoepassing (gevangeniswezen, incidenten) (Schipholbrand)
- NZA (2009): NMA(2011-2013); Commissie van Toezicht gevangeniswezen en politie Curaçao

Nevenfuncties: Intern Toezichthouder & Object van Overheidstoezicht

- Lid RVC Kas Bank; Bestuur/Toezicht ABP
- Lid RVT Beheersstichting Theaters (2009-2013)
- Lid RVT Hogeschool INHolland(2005- 2011)
- Lid RVT Ziekenhuis (2007- 2012)
- Lid RVT Re-integratie/ WSW- bedrijf (2008-)



3. Aandachtspunten voor Raden van Toezicht

- Samenstelling; competenties, persoon voorzitter, rolopvattingen
- Governance Code: subcommissies, informatievoorziening
- Selectie bestuurders
- Communicatie binnen RVT, evaluatie eigen functioneren
- Inzicht in stelsel Regelgeving en Beleid, bewustzijn publiek belang
- Heldere afbakening rollen en verantwoordelijkheden
- Gedrag: Alertheid, risicodenken, gezond wantrouwen



4. Praktijkvoorbeelden uit RVC's

Beheersstichting Theaters:

Fraude (mismanagement) van directeur : *Rol RVT, Accountant en gemeente?*

Reintegratiebedrijf/WSW

Interne spanningen, RVT ingepakt : *Rol RVT, OR, Gemeente, Inspectie?*

Hogeschool:

Oude groeicultuur, selectie voorzitter RVB en RVT tegelijk, onvrede , diplomafraude als katalysator: crisis (politiek, inspectie)
Rol RVT, OR, Inspectie?

Ziekenhuis

Van crisis (groeicultuur, afstand bestuur- werkvloer, financieel tekort) met vertrek RVB en RVT naar sanering en relatief “voorbeeldige” situatie. *Rol RVT, OR, Inspectie*

5. Wat kan anders en beter bij intern toezicht?

- Aandachtspunten onder sheet 3 b.w.v. checklist
- Onderzoek Grant Thornton: RVT meer zelfkritisch, voorzitters minder.
- Aanbevelingen rapport Halsema (selectie, professionalisering)
- Luckerath en Burgmans: Meer honorarium? Meer tijdsinvestering?

Is er een rol voor externe toezichthouders t.o.v. interne toezichthouder/RVC?

- signaleren, bij wie? expliciet checkpoint of bijvangst?
- kritische opstelling t.a.v. regelgeving (jaarlijks suggesties leveren zoals AFM)?
- meer contact (gehele) RVT met externe toezichthouder? B.v. bij (deels) nieuwe RVT.



Wetenschappelijk Onderzoek- en
Documentatiecentrum
Ministerie van Veiligheid en Justitie



Ruimte voor discussie

Ko de Ridder

Vide Voorzitter,
&
Hoogleraar Universiteit Groningen



Hoe verder met intern toezicht?

- Intern toezicht kan zich meer op micro en mesoniveau bezighouden dan centrale inspecties dat kunnen, kortere informatielijnen en snellere besluitvorming mogelijk
- Down-to-earth toezicht. Geen torenhoge ambities en strijdige wensen.
- Helder over taken en wat van toezichthouder wordt verwacht (ook afgestemd op arbeidsmarkt)
- Verschaf toezichthouder de hulpmiddelen om zijn taak te kunnen vervullen

Hoe verder met intern toezicht? (2)

- Helderheid over wat er van toezichthouders wordt verwacht en ze de hulpmiddelen geven om die taak uit te voeren
- Wettelijke verankering van de functie
- Eigen informatiepositie: omgevingscontacten, eigen initiatief (*internet!*), mogelijkheid om onderzoeksopdrachten te verstrekken, informatieverplichtingen van bestuurder, centraal verrichte benchmarkstudies
- Ingrijpen? Dwangmaatregel of veto?



Wat kan anders en beter bij intern toezicht?

- Aandachtspunten
- Onderzoek Grant Thornton: RVT meer zelfkritisch, voorzitters minder.
- Aanbevelingen rapport Halsema (selectie, professionalisering)
- Luckerath en Burgmans: Meer honorarium? Meer tijdsinvestering?

Is er een rol voor externe toezichthouders t.o.v. interne toezichthouder/RVC?

- signaleren, bij wie? expliciet checkpoint of bijvangst?
- kritische opstelling t.a.v. regelgeving (jaarlijks suggesties leveren zoals AFM)?
- meer contact (gehele) RVT met externe toezichthouder? B.v. bij (deels) nieuwe RVT.



Vide bijeenkomst

Dank voor uw aanwezigheid

Volgende Vide bijeenkomsten

4 maart “Maatschappelijk effect van de inspecties”

20 maart “Doelmatigheidsonderzoek ZonMw”

10 april Vide congres “Welke interventies: de optimale mix”