

**Onafhankelijkheid versus betrokkenheid,
een duivels dilemma voor de Raad van toezicht?**

Hoe voorkomt de raad van toezicht in de zorg belangenverstremeling zonder dat dit ten koste gaat van hun betrokkenheid?



Tiny Winter

Studentnummer 2605177

Vrije Universiteit Amsterdam

Postgraduate opleiding "Compliance & Integriteit Management"

Onderzoek voor de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en
Welzijn (NVTZ)

Begeleider: Prof. Dr. Sylvie Bleker-van Eijk

30 mei 2018

Inhoudsopgave

1. Voorwoord	3
2. Inleiding	4
- <u>2.1 Aanleiding</u>	- <u>4</u>
- <u>2.2 Onderzoeksvraag</u>	- <u>5</u>
- <u>2.3 Theoretische en praktische relevantie</u>	- <u>5</u>
3. Onderzoeksmethode	5
4. Literatuur	8
- <u>4.1 Governance in de zorgsector en de rol van het toezicht</u>	- <u>8</u>
- <u>4.2 Wat is geleerd van de incidenten over de rol van het toezicht?</u>	- <u>10</u>
- <u>4.3 Wat kan de zorgsector leren van de ervaringen in de financiële sector?</u>	- <u>16</u>
- <u>4.4 Hoe reguleren we een belangenconflict?</u>	- <u>18</u>
- <u>4.5 Vergoedingen en beloningen</u>	- <u>20</u>
5. Onderzoek en resultaten	24
- <u>5.1 Governance codes</u>	- <u>24</u>
- <u>5.2 Reglementen Raad van toezicht</u>	- <u>32</u>
- <u>5.3 Profielschetsen vacatureteksten</u>	- <u>35</u>
- <u>5.4 Uitspraken governance commissie</u>	- <u>37</u>
- <u>5.5 Diepte-interviews</u>	- <u>41</u>
6. Conclusies en aanbevelingen	47
Literatuurlijst	55
Bijlagen	58

1. Voorwoord

Dit onderzoek is uitgevoerd voor de postgraduate opleiding Compliance & Integriteit Management aan de VU in Amsterdam. Deze scriptie is het resultaat van dit onderzoek.

Daarnaast is dit onderzoek ook uitgevoerd voor de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn, de NVTZ. Ik hoop dat het resultaat van dit onderzoek kan bijdragen aan de beleidsvorming van de vereniging en daarmee aan de ontwikkeling van het interne toezicht in de zorgsector.

Terugkijkend op mijn studie kan ik zeggen dat het naast een uitdaging vooral een groot genot was om na zoveel jaren opnieuw in de collegebanken plaats te nemen. De inhoud heeft me verrijkt maar vooral de topdocenten hebben het plezier gemaakt. Dat geldt ook voor mijn medestudenten met wie ik veel heb mogen delen.

De studie heeft me niet alleen veel nieuwe inzichten gebracht. Door de studie heb ik ook, na 18 jaar als controller in de zorgsector te hebben gewerkt, een carrièreswitch kunnen maken. Per 1 juni 2018 ben ik in dienst bij de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) als senior financieel toezichthouder.

Trots ben ik op mezelf omdat ik als oudste student van mijn jaargang heb kunnen laten zien dat je nooit te oud bent om te leren. Ik hoop hiermee een stimulans voor anderen te zijn. Respect heb ik voor mijn medestudenten die deze scriptie naast hun werk en soms met een jong gezin hebben moeten maken, terwijl ik het geluk heb gehad hier twee maanden fulltime aan te kunnen werken.

Dankbaar ben ik voor de hulp van mijn docent en studiebegeleider Sylvie Bleker- van Eijk, zij is een inspiratiebron en voorbeeld voor mij. Ik heb van haar geleerd dat iets verliezen niet erg is, elke tegenslag maakt je sterker, als je maar één ding niet verliest en dat zijn je principes. Dankbaar ben ik ook voor de hulp van mijn dochter Mariska. Mariska, die zelf net haar master in criminologie heeft behaald, heeft voor mij alle teksten nagelezen en van kritisch commentaar voorzien. Wat een heerlijke ervaring om die steun van je eigen dochter te krijgen.

2. Inleiding

2.1 Aanleiding

In het najaar van 2016 is de vernieuwde governance code voor de zorg verschenen, die met ingang van 2017 de eerdere code van 2010 vervangt en voor de hele zorgsector een leidraad voor de governance moet zijn. Hierin is onder andere de bepaling over belangenverstremgeling aangescherpt. Er is een verplichting opgenomen om in de reglementen van de raad van toezicht op te nemen hoe met tegenstrijdige belangen en de schijn hiervan wordt omgegaan. Daarnaast is er een meldplicht opgenomen voor elk lid van de raad van toezicht om elke vorm en/of schijn van belangenverstremgeling direct te melden aan de voorzitter en de andere leden en daarover alle relevante informatie te verschaffen.

Tegelijk is de nieuwe code meer *principle based* geworden in vergelijking met de vorige code en minder *rule based*. Dat uit zich in globale bewoordingen van waarden en normen in plaats van strakke regels en verboden. Of en hoe de nieuwe verplichtingen in de praktijk al zijn geïmplementeerd, is nog niet bekend. In gesprek op 5 december 2017 met Henk den Uijl van de NVTZ (Nederlandse vereniging van toezichthouders in de zorg) geeft hij aan dat de NVTZ veel vragen krijgt om duiding van het begrippenkader. Hieruit blijkt dat een dilemma ervaren wordt tussen onafhankelijkheid enerzijds en betrokkenheid anderzijds. De vragen hierover aan de NVTZ kunnen er op duiden dat veel organisaties nog geen eigen beleid hierin hebben geformuleerd en/of geïmplementeerd.

Een veelvoorkomende vraag is bijvoorbeeld welke nevenfuncties met elkaar gecombineerd mogen worden zonder het risico van (de schijn van) belangenverstremgeling op te roepen. In het FD van 15 januari 2018 betoogt Joost Kramer dat het *old boys network* al lang niet meer bestaat.¹ Hij stoelt zijn betoog op de evaluatie van de Wet Bestuur en Toezicht van december 2017.² Hierin is geconstateerd dat er in 2017 geen overschrijding meer plaatsvond van het wettelijk maximum van 5 toezichtfuncties voor NV's/BV's en commerciële stichtingen (waarbij voorzittersfuncties dubbel tellen). De onderzoekers komen tot de conclusie dat de wet goed wordt nageleefd.

Kramer toetst hiermee het middel maar niet het onderliggende doel van de wet. Dat doel is namelijk drieledig. Ten eerste het waarborgen van de kwaliteit van bestuur en toezicht bij grote entiteiten. Ten tweede het voorkomen van belangenverstremgeling. Ten derde het leveren van een bijdrage aan het doorbreken van het *olds boys network*. De conclusie van Kramer lijkt daarmee te snel getrokken. Er zijn meer oorzaken van belangenverstremgeling denkbaar en ook met slechts één nevenfunctie kan er al sprake zijn van belangenverstremgeling. Broekhuizen stelt dat dit bij het dienen van twee heren al het geval is.³ In hetzelfde artikel stelt Kramer dat, hoewel de wet niet op de non-profitsector van toepassing is, daar in ieder geval geen problemen in de praktijk zijn. Hij lijkt te veronderstellen dat er geen problemen zijn omdat de diverse codes een voldoende transparant wervingsproces garanderen.

Zijn bewering wordt tegensproken door Daan Westra die voor zijn proefschrift uit 2017 onderzoek heeft gedaan naar bestuurlijke dubbelrollen in de zorgsector, de grootste non-

¹ Kramer, J. (2018, 15 januari). Old boys network behoort allang tot de windmolens van corporate governance. *Financieel Dagblad*, p.9.

² Instituut voor onder ondernemingsrecht (2017). Evaluatie wet bestuur en toezicht p.376.

³ Broekhuizen, K.W.H. (2009). *Regulering van belangenconflicten*, p.387.

profitsector in Nederland.⁴ Hij signaleert dat ongeveer de helft van alle zorginstellingen in Nederland is gelinkt aan een of meerdere andere zorginstellingen middels bestuurlijke dubbelrollen. De vragen die bij de NVTZ leven en deze actuele discussies over het onderwerp belangenverstremgeling en betrokkenheid hebben mij geïnspireerd tot mijn onderzoeksvraag.

2.2 Onderzoeksvraag

De vraag is of er aanbevelingen voor de raden van toezicht zijn op te stellen voor het implementeren van het begrip belangenverstremgeling in de praktijk van het toezicht in de zorg die recht doen aan het doel van de governance code en tegelijk handvatten kunnen bieden voor de praktische uitvoering van de code die situationeel een grote diversiteit kan hebben.

- Welke criteria bieden handvatten bij de invulling van de termen “belangenverstremgeling” en “betrokkenheid” voor toezichthouders binnen de zorgsector?
- Hoe kan in de praktijk (de schijn van) belangenverstremgeling voorkomen worden zonder dat dit ten koste gaat van de betrokkenheid bij de organisatie en de stakeholders?

2.3 Theoretische en praktische relevantie

De vernieuwing van de code van 2017 heeft als algemeen doel het bestuur en het toezicht in de zorg verder te verbeteren. De aanscherping van de bepaling over belangenverstremgeling heeft als specifiek doel de onafhankelijkheid van de Raad van toezicht te verbeteren. Toetsen of de bepaling wordt nageleefd, in de praktijk uitvoerbaar is en tot verbetering leidt, kan gebruikt worden om het toezicht te verbeteren en/of de code verder te ontwikkelen.

De aanscherping van de bepaling over belangenverstremgeling gaat uit van de veronderstelling dat de RvT door maximale onafhankelijkheid effectiever toezicht kan uitvoeren. Tegelijk dient elk lid van de RvT voldoende betrokken te zijn bij en voldoende kennis te hebben van de organisatie en de relevante stakeholders. Dit lijkt gezien de vragen die bij de NVTZ binnen komen in de praktijk voor leden van raden van toezicht een dilemma op te leveren. Het is relevant om te onderzoeken of een oplossing voor dit dilemma gevonden kan worden.

3. Onderzoeksmethode

Elk afzonderlijk deelonderzoek van dit onderzoek is gericht op het zoeken naar criteria die handvatten kunnen bieden om de termen belangenverstremgeling en betrokkenheid invulling te geven. Uit de verzameling van deze criteria kan vervolgens een rode draad gecreëerd worden.

Governance codes

Er zijn meerdere governance codes in de semipublieke sector. In de governance code voor de zorgsector worden de begrippen “belangverstremgeling” en “betrokkenheid” alleen genoemd maar niet nader gespecificeerd. Uit onderzoek van andere codes kan worden vastgesteld of deze begrippen in de andere codes meer worden gespecificeerd en concreet gemaakt dan in de code voor de zorg. Dat biedt handvatten voor te gebruiken criteria.

⁴ Westra, D.D. (2017). *Healthcare's Competition Conundrum* (doctoral dissertation), p.185.

Gekozen is voor de codes van de semipublieke sector omdat ze binnen een vergelijkbare markt opereren. De toezichthouders in de semipublieke sector worden geacht met zowel het belang van de onderneming als het maatschappelijk belang rekening te houden. Zij hebben niet, zoals de toezichthouders in de corporate sector te maken met aandeelhouders, op een zeer beperkte uitzondering na. De governance codes in de semipublieke sector zijn er naast de zorg voor de sectoren: cultuur, woningcorporaties, sociaal werk, kinderopvang, onderwijs, goede doelen en de publieke omroep.

Reglementen Raad van toezicht

Bij de leden van de NVTZ zijn ten behoeve van dit onderzoek de reglementen van de RvT opgevraagd. In de governance code voor de zorg wordt de verplichting opgelegd om in de reglementen van de RvT vast te leggen hoe met tegenstrijdige belangen of de schijn hiervan zal worden omgegaan. Uit een steekproef van deze reglementen kan worden vastgesteld of organisaties hier al uitvoering aan hebben gegeven in hun reglementen. Zo ja dan wordt bekeken welke criteria ze hebben gebruikt om inhoud aan het begrip belangenverstremgeling te geven. In de reglementen die specifieke inhoud geven aan het begrip belangenverstremgeling zal ook onderzocht worden of het begrip betrokkenheid wordt genoemd en hoe daaraan inhoud aan wordt gegeven.

Profielschetsen vacatureteksten

Het moment van werven van nieuwe toezichthouders is één van de momenten waarop de kans op belangenverstremgeling van de kandidaat afgewogen kan worden. Daarom is het relevant om te bezien of in vacatureteksten (en de daarbij behorende profielschetsen) door de wervende organisatie bepalingen over belangenverstremgeling zijn opgenomen. In de maanden januari en februari 2018 zijn daarom alle vacatures voor RvT leden en commissarissen verzameld. Om een relevante steekproef te krijgen is ervoor gekozen alleen de semipublieke branches die meer dan 10 vacatures in die periode hadden in de vergelijking op te nemen. Voor zorginstellingen omvatte de steekproef 33 vacatureteksten voor RvT leden. Voor RvC leden bij woningcorporaties zijn er 18 vacatures verzameld. Voor onderwijs zijn er 18 vacatures verzameld. Door deze teksten te onderzoeken op bepalingen die bedoeld zijn om belangenverstremgeling te voorkomen, wordt een actueel beeld geschetst hoe op dit moment door de opstellers van deze teksten (RvT/RvC/RvB/recruiters) het voorkomen van belangenverstremgeling bij de werving van nieuwe leden vorm wordt gegeven.

De teksten worden onderzocht op een aantal specifieke zoektermen: belangenverstremgeling, belangentegenstelling, belangenconflict, onverenigbaar belang, tegengesteld belang, strijdig belang, tegenstrijdig belang, bevoordeling, onafhankelijkheid, onafhankelijk, integriteit, betrokken, betrokkenheid.

Uit de steekproef van deze vacatureteksten kan worden vastgesteld of organisaties hier bepalingen over hebben opgenomen in hun vacatureteksten en zo ja (hoeveel procentueel) en hoe ze daar een specifieke uitleg aan de inhoud van het begrip bij hebben gegeven. Ook wordt bekeken welke criteria ze hebben gebruikt om inhoud aan het begrip belangenverstremgeling te geven.

Uitspraken governance commissie

Voor leden van de brancheorganisaties in de zorg geldt naleving van de Zorgbrede Governance code als lidmaatschapsverplichting. Tevens zijn zij verplicht mee te werken aan de geschillencommissie. Belanghebbenden kunnen een verzoek bij de commissie indienen om de naleving van de code te toetsen. Een uitspraak van de commissie kan relevante informatie opleveren over de uitleg van de code. Daarom wordt van alle uitspraken van de commissie bekeken of ze betrekking hebben op de code paragraaf 2.6

belangentegenstellingen. Van die uitspraken die hier betrekking op hebben zal worden onderzocht of ze criteria bevatten om de begrippen belangenverstrengeling en betrokkenheid te verduidelijken.

Diepte-interviews

In een vijftal diepte-interviews met leden van RvT's in de zorgsector wordt naar hun ervaringen met belangenverstrengeling versus betrokkenheid gevraagd aan de hand van een gestructureerde vragenlijst. De hoofdvraag in de interviews is welke criteria zij voor zichzelf en voor de beoordeling van hun collega RvT leden hanteren. De specifieke bijdrage van de geïnterviewden zal anoniem en niet aan de persoon gekoppeld worden weergegeven om zoveel mogelijk openheid te waarborgen. In bijlage 2 is de vragenlijst opgenomen.

4. Literatuur

4.1 Governance in de zorgsector en de rol van het toezicht

De governance code voor de zorg 2017 laat geen misverstand bestaan over het doel van de code. De inleiding vangt direct aan met de volgende woorden⁵:

“De brancheorganisaties in de zorg zijn verenigd in hun streven naar kwalitatief goede zorg, die voldoet aan eigentijdse eisen. Voor goede zorg zijn goed bestuur en toezicht een belangrijke voorwaarde.”

De governance code voor de zorg is een vorm van zelfregulering. De code is op een zevental principes gebaseerd. Het is een code van alle partijen in de zorgsector gezamenlijk, opgesteld door de gezamenlijke brancheorganisaties. Zij hebben het volgen van de code als lidmaatschaps eis opgenomen. Daarmee is de code niet vrijblijvend. De voorganger van de code dateert uit 2010 en was meer *rule based* terwijl de nieuwe code meer *principle based* is.⁶ Dat vindt zijn grond in de wens van alle partijen om tot minder afvinkgedrag te komen. Afvinkgedrag betekent aan de regels voldoen omwille van die regels, waarbij de bedoeling uit beeld raakt.⁷ De code is op basis van de zeven principes opgezet met het doel dat hij meer moet stimuleren tot reflectie op en het gesprek over het functioneren van bestuurders en toezichthouders en hun onderlinge verhouding. Bij zelfregulering hoort ook de verantwoordelijkheid van de Raad van bestuur en van de Raad van toezicht om zelf afwijkingen te signaleren en te zorgen voor verbeteringen.

Het idee is dat de raad van toezicht ingrijpt als de Raad van bestuur zich niet aan de code houdt. Mocht de Raad van toezicht niet ingrijpen of zich niet aan de code houden, dan is het streven dat andere leden van de branche of andere belanghebbenden hen daarop aanspreken. Daarom hebben de brancheorganisaties voor het oordeel over de juiste toepassing van de code de Governancecommissie van het Scheidsgerecht Gezondheidszorg ingesteld waar belanghebbenden, zoals een medezeggenschapsorgaan, een geschil kunnen voorleggen.⁸ De Governancecommissie kan uitspraak doen of in een concreet geval de code wel of niet is geschonden. Eventuele sancties kunnen alleen door de betrokken brancheorganisaties worden opgelegd.

De Raad van toezicht zoals omschreven in de governance code vormt het interne toezicht van de instelling. Bij de zorgsector zijn daarnaast diverse externe toezichthouders betrokken. De belangrijkste toezichthouders zijn de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) en de Inspectie Gezondheidszorg en jeugd (IGJ), maar daarnaast zijn er minimaal nog 11 andere toezichthouders alleen van Rijksweg in de zorgsector.⁹ Er is dus sprake van zeer veel toezichthouders in de zorgsector.

Het ontstaan van een divers spectrum aan externe toezichthouders is onder andere te verklaren uit de groei van wet en regelgeving. Op de zorgsector is veel wet en regelgeving van toepassing. Zo is bijvoorbeeld de IGJ verantwoordelijk voor de handhaving van 26 verschillende wetten.¹⁰ In 2018 treden verschillende nieuwe wetten in werking, daardoor verwacht de IGJ een verdere uitbreiding van haar taken.¹¹ Onder toezicht wordt verstaan het verzamelen van informatie over de vraag of een handeling of zaak voldoet aan de daaraan gestelde eisen, het zich daarna vormen van een oordeel

⁵ Governance code zorg (2017). inleiding

⁶ Governance code zorg (2017). inleiding

⁷ Governance code zorg (2017). inleiding

⁸ Scheidsgerecht gezondheidszorg (2016-2017) Uitspraken governance commissie.

⁹ Tweede kamer handelingen (2006). De toezichthouders in vogelvlucht.

¹⁰ <https://www.igj.nl/onderwerpen/themas/wetten-bevoegdheden>

¹¹ <https://www.igj.nl/onderwerpen/ons-toezicht-2018-nieuwe-en-aangepaste-wetten>

daarover en het eventueel naar aanleiding daarvan interveniëren.¹² Toezicht bevordert de naleving van regels. De groei van het toezicht is dus onder andere te verklaren uit de groei van wet en regelgeving.

Minderman beschrijft de veranderingen in de bestuurlijke context van de non-profitorganisaties aan de hand van het proces van decentralisatie en verzelfstandiging van de sector sinds het begin van de jaren 80 in vier fasen, waarbij de meeste instellingen zich nu ergens in fase 3 of 4 bevinden.¹³

1. Fase 1 is het terugtreden van de centrale overheid en het overdragen van bevoegdheden.
2. Fase 2 is het versterken van bestuur en toezicht van non-profitorganisaties. Onder andere door schaalvergroting, het invoeren van een two-tier-systeem en governance codes.
3. Fase 3 is de maatschappelijke verankering, de legitimatie door een op actieve dialoog gerichte verantwoording. Deze verantwoording dient drie doelen. Het is een controle-instrument, het is een verzekering van de rechtmatige en doelmatige besteding van (publieke middelen) en het zorgt voor het continue verbeteren van bestuur, beleid en beheer.
4. Fase 4 is de ontwikkeling van de professional die zich richt op samenwerking met meerdere niveaus en op een maximale maatschappelijke meerwaarde. Het is een ontwikkeling waarin de professional meer ruimte krijgt voor ontplooiing en kwaliteit maar tegelijkertijd zich ook over deze vrijheid moet verantwoorden.

De decentralisatie tendens van zowel Rijk naar gemeenten als naar non-profitorganisaties paste decennia lang bij de tijdgeest, het idee van efficiency, het idee van de mondige burger en het idee dat het in beginsel de ruimte schept voor maatwerk, een betere afstemming van aanbod op lokale behoeften.¹⁴ Bij decentralisatie naar non-profitorganisaties speelt tevens de veronderstelling dat door onderlinge concurrentie zowel de kwaliteit, de keuzevrijheid van de klant, als de doelmatigheid verbeteren een rol.

Goede gezondheidszorg vraagt goed bestuur en goed toezicht in de sector. Minderman geeft het belang van een goed functionerend intern toezicht in de semipublieke sector als volgt weer:¹⁵

- Nederland heeft de grootste non-profitsector ter wereld en ook in nationale termen is de non-profitsector van groot belang
- De terugtrekkende centrale overheid heeft veel verantwoordelijkheden overgedragen aan de non-profitorganisaties

Goed intern toezicht lijkt een cruciaal element te gaan worden in het succes van dit beleid.

Goed intern toezicht is geen eenvoudige taak. Zorginstellingen zijn complexe en hybride ondernemingen volgens Goodijk onder andere omdat zowel overheid als de markt actieve aanstuurders zijn¹⁶. Daarnaast zijn het vaak grootschalige concernverbanden met diverse samenwerkingsrelaties en meerdere rechtsvormen en financieringsstructuren. Van bestuurders wordt daarom steeds minder sturen maar steeds meer verbinden gevraagd.

¹² Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties. (2005). *Minder last meer effect: Zes principes van goed toezicht*, p.10.

¹³ Minderman, G.(2012). *Waar is de Raad van Toezicht?*, par. 3.3.

¹⁴ Minderman, G.(2012). *Waar is de Raad van Toezicht?*, par. 3.2.

¹⁵ Minderman, G.(2012). *Waar is de Raad van Toezicht?*, voorwoord.

¹⁶ Goodijk, Prof. R. (2012). *Falend toezicht in semipublieke organisaties?*, par.4.2.

Een Raad van toezicht (RvT) behoort er op toe te zien dat de bestuurder in deze complexe en hybride situatie in control blijft. De taken van de RvT zijn daarmee complexer en breder geworden. De RvT moet volgens Goodijk toezicht houden op¹⁷:

- Het besturingsmodel van de organisatie, waaronder planning en control
- Ondernemerschap: hoe om te gaan met risico's en grenzen
- Overall beleid: het bewaken van een zekere eenheid in beleid
- Samenwerking met derden: hoe zicht te houden op afspraken met derden

In het boek *Zorg voor Toezicht*¹⁸ gaan Scott Douglas en Mirko Noordegraaf ook in op de complexiteit van de rol van toezichthouder. Zij richten zich op het hoogste doel voor semipublieke organisaties, namelijk het creëren van publieke waarde. De verschillende dimensies van publieke waarde kunnen echter strijdig met elkaar zijn. Zij onderscheiden hierin drie dimensies: kwaliteit, kosteneffectiviteit en legitimiteit. Van zorginstellingen wordt verwacht dat ze kwalitatief hoogstaande professionele zorg leveren. Deze zorg moet tegelijk kosteneffectief zijn, dus zo hoog mogelijke kwaliteit voor een zo laag mogelijk prijs. Daarnaast moet de instelling zich verantwoorden dat de geleverde zorg voldoet aan alle wet en regelgeving en tot stand is gekomen in voldoende afstemming met de cliënt en andere stakeholders. Soms versterken die dimensies elkaar, maar ze kunnen ook leiden tot dilemma's en conflicten. Dit vereist van de interne toezichthouders dat zij continu toetsen hoeveel waarde wordt gecreëerd op de afzonderlijke dimensies en of dit voldoende in balans is. Toezicht houden in de zorgsector is door die verschillende dimensies met spanningen omgeven, daarom zal het organiseren van publieke waarde altijd meervoudig maatwerk vragen.¹⁹

In 2017 heeft de Nederlandse vereniging van toezichthouders in de zorg (NVTZ) de commissie Legemaate ingesteld en hen als opdracht gegeven de kernwaarden van het toezicht te formuleren. Dat heeft geresulteerd in een essay over het maatschappelijk mandaat als groundbeginsel voor intern toezicht in de zorg, getiteld: *Mandaat en moeras*.²⁰ Hierin gebruikt de commissie de metafoor van het moeras. Het toezichthouden wordt geschetst als een tocht door het moeras waarbij routekaart en helicopterview ontbreken, in een verraderlijke omgeving naar de bestemming gezocht moet worden en telkens in een specifieke situatie moeilijke keuzes gemaakt moeten worden. Hierbij zijn algemene waarden en beginselen maar beperkt bruikbaar en is ook praktische wijsheid nodig: een combinatie van strategisch, politiek en moreel bewustzijn.²¹

Tegelijk met deze grote complexiteit en de niet altijd heldere grenzen tussen intern en extern toezicht, zijn de verwachtingen van politiek en samenleving van het intern en extern toezicht in de semipublieke sector hooggespannen. Als het fout gaat is de maatschappelijke verontwaardiging vaak groot.²² Dat leidt paradoxaal genoeg dan weer tot een roep om nog meer of nog intensiever toezicht. Biedt dat een oplossing?

4.2 Wat is geleerd van de incidenten over de rol van het toezicht?

Met de hoeveelheid regelgeving en toezicht, zoals hiervoor beschreven, wordt de maatschappelijke verwachting dat er geen dingen meer mis kunnen gaan in de semipublieke sector versterkt. Toch gaat het nog regelmatig fout. Voor dit onderzoek wordt de rol van de Raad van toezicht met betrekking tot incidenten toelicht. Twee invalshoeken worden daarbij belicht: de verhouding tussen het externe en het interne toezicht en het functioneren van het interne toezicht zelf.

¹⁷ Goodijk, Prof. R. (2012). *Falend toezicht in semipublieke organisaties?*, par.4.2.

¹⁸ Douglas, S. en Noordegraaf, M.(2015). in den Uijl H. & van Zonneveld T. *Zorg voor Toezicht*, p.56.

¹⁹ Douglas, S. en Noordegraaf, M.(2015). in den Uijl H. & van Zonneveld T. *Zorg voor Toezicht*, p.64.

²⁰ Legemaate, J. Luyer, M. Twist, M. en Wolff, D. (2017). *Mandaat en Moeras*, p.24.

²¹ Legemaate, J. Luyer, M. Twist, M. en Wolff, D. (2017). *Mandaat en Moeras*, p.25.

²² WRR (2013). *Toezien op publieke belangen. Naar een verruimd perspectief op Rijkstoezicht*, p.24.

De verhouding tussen het externe en interne toezicht

Kijkend naar het totaal aan toezicht in de zorgsector kan geconstateerd worden dat te veel toezichthouders op zichzelf al problemen kan opleveren. Ten eerste kan het grote aantal toezichthouders gecombineerd met de hoeveelheid regelgeving waar ze op toezien leiden tot moreel risico gedrag. Wanneer de toezichthouder te veel doet, kan dit er toe leiden dat de instellingen verzuimen eigen verantwoordelijkheid te nemen.²³ De houding wordt dan; als de toezichthouder er niets van zegt zal het wel goed zijn.

Ten tweede is er bij meervoudig toezicht een grotere kans aanwezig dat de onderwerpen van toezicht raakvlakken met elkaar hebben, wat de kwaliteit van het toezicht niet ten goede zal komen. In de zorg lijkt dit zeker het geval. Het verschil in de rollen tussen de interne en de externe toezichthouders wordt in een beleidsbrief van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid door Meike Bokhorst als volgt samengevat: *"De interne toezichthouder ziet toe op het instellingsbelang, dat publieke belangen en belangen van direct betrokkenen omvat. De externe toezichthouder ziet toe op het publieke belang in brede zin."*²⁴ Omdat beide toezichthouders het publieke belang dienen is niet duidelijk wat de grenzen tussen deze rollen zijn. Bokhorst typeert het als het in elkaars vaarwater komen.

De Raad van toezicht zou volgens Minderman het belangrijkste orgaan moeten zijn dat moet zorgen voor de nodige *checks and balances*. Het toezicht dat de Raad van toezicht uitvoert is niet het enige toezicht: het is slechts de interne variant van toezicht. Goed toezicht ontstaat wanneer het interne toezicht de zaken zodanig organiseert dat het externe toezicht geen problemen kan maken.²⁵

De vermindering van democratische legitimatie is volgens Minderman het nadeel van decentralisatie naar non-profit organisaties ten opzichte van decentralisatie naar gemeenten. Er ontbreken hierdoor belangrijke *checks en balances*. Hij noemt het een ondoorzichtig stelsel waarbij velen verantwoordelijk zijn in een onontwarbare kluwen van bevoegdheden en verantwoordelijkheden.²⁶

De decentralisatietendens is altijd met horten en stoten verlopen. Regelmatig heeft de centrale overheid ingegrepen, maar dat was telkens in geval van ernstige tekortkomingen bij instellingen in de non-profitsector. Er was volgens Minderman geen sprake van een fundamentele terugkeer naar de processturing van voorheen. Dit incidenteel ingrijpen hoort bij de externe toezichtrol die altijd bij de overheid zal blijven als het interne toezicht onvoldoende functioneert.²⁷

De Wetenschappelijke Raad voor het regeringsbeleid (WRR) signaleert ook het belang van een duidelijke rolverdeling tussen interne en externe toezichthouder. In de derde beleidsbrief van 2015 van de WRR²⁸ pleit Meike Bokhorst voor een verduidelijking van de rolverdeling tussen interne en externe toezichthouder. Tegelijk is intensiever onderling contact wenselijk om van elkaar en van *best practices* in de sector te leren. Kern van de aanbevelingen is om dit contact niet op individueel organisatieniveau vorm te geven omdat dit deel van de taak van de externe toezichthouder meer repressief en incident gedreven wordt bepaald. Gepleit wordt voor een intensiever contact op sectorniveau,

²³ Aelen, M. (2014). *Beginselen van goed markttoezicht*, p.292.

²⁴ Bokhorst, A.M. (2015). *Van incident naar preventie. Beperking en versterking van de relatie tussen intern en extern toezicht* WRR, p.8.

²⁵ Minderman, G. (2012). *Waar is de Raad van Toezicht?*, par. 2.3.

²⁶ Minderman, G. (2012). *Waar is de Raad van Toezicht?*, par. 3.2.

²⁷ Minderman, G. (2012). *Waar is de Raad van Toezicht?*, par. 3.4.

²⁸ Bokhorst, A.M. (2015). *Van incident naar preventie. Beperking en versterking van de relatie tussen intern en extern toezicht*. WRR, p.17.

bijvoorbeeld vorm te geven via branche- en toezichthouder verenigingen, meer gericht op preventie en versterking van de kwaliteit van het interne toezicht.

Mevrouw dr. J.A.A.M. van Diemen-Steenvoorde (inspecteur-generaal voor de IGZ(rechtsvoorganger van de IGJ)) geeft op 5 november 2014 in een interview voor het Handboek compliance in de zorg aan dat de ontwikkeling rondom kwaliteit en veiligheid (de kern rol van de IGZ) nu zo ver is dat de stap kan worden gemaakt naar de juiste governance. De IGZ zal zich meer gaan richten op hoe die governance in elkaar zit. Hoe handelt de raad van toezicht? Hoe handelt het bestuur? Hoe zijn de verhoudingen met de medische staf en verpleegkundige staf? Hoe internaliseren zorginstellingen veranderingen en verbetering in de zorg? Governance is nu prioriteit voor de IGZ. Zij pleit ervoor om voor interne toezichthouders en bestuurders een accreditatiesysteem in te voeren²⁹.

De Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) en de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) hebben in 2016 een eerste stap gezet om duidelijkheid te geven over zowel hun onderlinge rolverdeling als het raakvlak tussen intern en extern toezicht scherp te definiëren in een gezamenlijk kader goed bestuur.³⁰ Hierin geven ze uitleg wat zij van bestuurders en interne toezichthouders in de zorg verwachten en hoe zij daarin zelf betrokken zijn. Daarin geven ze aan naast de bestaande wet en regelgeving ook de governance code in de zorg te zullen gebruiken in hun toezicht. De Raad van bestuur is het primaire aanspreekpunt van de externe toezichthouders in de sector. De IGJ en NZa leggen echter nadrukkelijk bij de RvT de rol van bewaking van kwaliteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid van de zorgverlening neer. Bovendien geven ze aan van de RvT te verwachten dat ze niet alleen naar de harde cijfers kijken maar ook de systematische verbeteracties en de aanspreekcultuur stimuleren, er zelf eventueel aan deelnemen en de verbeteracties in de gaten houden. Ze verwachten dat de interne toezichthouder alle belangen goed afweegt en de governance code goed toepast. Als publieke belangen en organisatie belangen niet parallel lopen, dan zullen IGJ en NZa altijd de publieke belangen voorrang geven. Naast de Raad van bestuur kan dan de Raad van toezicht door de externe toezichthouders hier op aangesproken worden.³¹

Het gezamenlijk kader van de IGJ en NZa is door de toezichthouders in juli 2017 toegepast op het onderzoek van de KNO-afdeling van het UMC Utrecht. Door de IGJ wordt hierin geconcludeerd dat de Raad van bestuur van het UMC Utrecht te veel op afstand stond. Niet alleen de Raad van bestuur maar ook de Raad van toezicht van het ziekenhuis krijgt in het rapport een opdracht³²: *“De Raad van toezicht wordt verzocht om de inspectie een reflectie te geven waarom hij geen signalen van het gesignaleerde cultuurprobleem noch van de tekortkomingen in de zorg heeft ontvangen en hoe hij de informatievoorziening in de toekomst alsmede zijn rol als interne toezichthouder wil verbeteren. De inspectie zal dit vervolgen in haar toezicht.”*

Raden van bestuur en Raden van toezicht van andere zorginstellingen worden in het rapport ook aangesproken door de IGJ om hier rekening mee te houden:³³ *“Ook Raden van bestuur en Raden van toezicht van andere zorginstellingen, ziekenhuizen in het bijzonder, dienen een beeld te hebben over cultuur en sturing van de organisatie. De zorgbrede governance code die de veldpartijen in januari 2017 zelf hebben vernieuwd, vormt daarbij het uitgangspunt. De inspectie verwacht dat zij in samenspraak*

²⁹ Wiggers, Mr.dr. M.PH.M. en Oostwouder, Prof.mr.W (2017). *Handboek compliance in de zorg*, p.142.

³⁰ IGZ & NZa (2016). *Toezicht op goed bestuur: voor bestuurders en toezichthouders in de zorg*, p.7.

³¹ IGZ & NZa (2016). *Toezicht op goed bestuur: voor bestuurders en toezichthouders in de zorg*, p.13.

³² IGZ (2017). *Goed bestuur en veilige cultuur vereisten voor goede zorg. Raad van bestuur UMC Utrecht teveel op afstand*, pag.20.

³³ IGZ (2017). *Goed bestuur en veilige cultuur vereisten voor goede zorg. Raad van bestuur UMC Utrecht teveel op afstand*, pag.7.

met hun medewerkers zich spiegelen aan dit rapport en de interne organisatie hierop evalueren." De externe toezichthouders laten hiermee zien dat ze vinden dat eerst de Raad van toezicht aan zet is en positioneren zichzelf hiermee als bewaker op grotere afstand die er op toeziet dat de interne toezichthouder zijn werk wel goed doet.

Het functioneren van het interne toezicht

Het functioneren van het interne toezicht zelf is naar aanleiding van het falen van semipublieke instellingen onderzocht door diverse auteurs. Goodijk komt op basis van de analyse van organisaties die in de problemen zijn gekomen tot de conclusie dat de RvT in deze cases onvoldoende had gefunctioneerd door³⁴:

- Een beperkte taakopvatting van de toezichthouders
- De informatieasymmetrie tussen bestuur en toezicht en daarmee de afhankelijkheid van het toezicht ten opzichte van de bestuurder
- Een gebrek en *checks and balances* en *countervailing power*
- Het verantwoordingsvacuüm in diverse situaties

Daarom pleit hij onder andere voor meer strategisch partnerschap van de interne toezichthouders waarbij deze intensief bij de beleidsontwikkeling betrokken zijn en het bestuur ondersteunen en zo mogelijk corrigeren bij de realisering van het ondernemingsbeleid in het krachtenveld van de stakeholders.

In zijn rede uitgesproken bij het aanvaarden van het ambt van bijzonder hoogleraar Governance in de (semi-)publieke sector voegt hij daar nog een nadere uitwerking aan toe over de verhouding tussen de Raad van toezicht en de Raad van bestuur. Hij schetst als oorzaken van falen van het toezicht vooral het ontbreken van voldoende optreden, scherpste en dynamiek in deze verhouding waardoor er onvoldoende tegenwicht tegen bestuurders was.³⁵ Op de belangrijke momenten ontbrak het de Raad van toezicht aan: *"inhoudelijk debat, zicht op en verbinding met de organisatie, aandacht voor onzekere factoren, elkaars kritisch tegenover, sturing op legitimiteit, moraliteit en aanspreekbaarheid"*. En er was sprake van te veel: *"afstand, top-down sturing, beheersingsdrang, meegaand gedrag, sturing op rendement, grenzen opzoeken en een gesloten circuit"*.

Bij deze flinke lijst aan tekortkomingen moet wel vermeld worden dat Goodijk het falen van het interne toezicht hiernaast ook plaatst in een context van meerdere factoren waaronder diverse systeem factoren zoals het governance construct, de complexiteit van de sector en de veelheid aan regelgeving en toezichthouders, zoals hiervoor al aangegeven.

Minderman legt een relatie met de decentralisaties die plaats hebben gevonden in het semipublieke domein. Als gevolg daarvan zijn verantwoordingsvragen ontstaan. Als de horizontale of maatschappelijke verantwoording niet goed van de grond komt en de overheid op afstand blijft staan, is er geen sprake meer van *checks and balances* maar van een luchtledigheid en dus de mogelijkheid van te grote eenzijdige machtsuitoefening. De cruciale taak van de RvT is om de juiste balans te vinden in intern toezicht, extern toezicht en horizontaal toezicht door stakeholders.³⁶

De externe legitimatie van de non-profit organisatie moet vooral vorm krijgen door invloed van de stakeholders.³⁷ De strategie van de organisatie is geslaagd als de meest

³⁴ Goodijk, Prof. R. (2012). *Falend toezicht in semipublieke organisaties?*, hfd.6.

³⁵ Goodijk, Prof. R. (2015). *Van afvinken naar aanspreekbaarheid. Over deugdelijke governance in de semipublieke sector*, p.19.

³⁶ Minderman, G.(2012). *Waar is de Raad van Toezicht*, par. 3.6.

³⁷ Minderman, G.(2012.) *Waar is de Raad van Toezicht*, par. 4.5.

betrokken stakeholders menen dat de organisatie de goede dingen doet. In die visie ontleent de non-profit organisatie zijn maatschappelijke legitimiteit aan de keuze van de stakeholders en moeten de stakeholders daarom altijd betrokken zijn bij het ontwikkelen van de strategie. Hij plaatst hierbij wel de kanttekening dat de stakeholders hun rol gewetensvol en goed moeten kunnen en willen vervullen om te zorgen voor voldoende *checks and balances*.³⁸ Dat vraagt de nodige inspanning.

Goodijk belicht de voorwaarden waaraan de interne toezichthouders moeten voldoen voor adequaat toezicht³⁹:

- Zij moeten voldoende geëquipeerd zijn, met een brede en diverse samenstelling en de noodzakelijke competenties, met voldoende onderlinge afstemming en verbinding, waarbij ze ook een kritische gesprekspartner voor het bestuur kunnen zijn
- Zij moeten zich actief opstellen en zichzelf een beeld vormen ook door in gesprek te komen met anderen dan de bestuurder en invulling geven aan hun eigen informatiebehoefte, ook tussen de vergaderingen door
- Zij moeten zicht hebben op en indien nodig ingrijpen bij *early warnings*.

Hij legt hierbij ook een relatie met de stakeholders. Om aan deze voorwaarden te kunnen voldoen, moet de RvT leden *feeling* hebben met stakeholders en met de werkvloer⁴⁰. Elke stakeholder heeft zo zijn eigen belangen, wensen en claims ten aanzien van de organisatie. Het is dus een uitdaging al deze belangen op verantwoorde manier af te wegen. Stakeholderbeleid en actief stakeholdermanagement kunnen hierbij behulpzaam zijn. Goodijk verstaat hierbij onder stakeholders⁴¹ alle personen of groepen die invloed kunnen uitoefenen op de organisatie of beïnvloed worden door de organisatie.

In de governance code voor de zorg⁴² wordt in principe 3 aangegeven dat de zorgorganisatie randvoorwaarden en waarborgen schept voor een adequate invloed van belanghebbenden. Hierbij wordt contact tussen de RvT en de ondernemingsraad en de cliëntenraad expliciet genoemd, maar met enige terughoudendheid. De RvT dient hierover afspraken te maken met de Raad van bestuur en mag geen contact hebben met de medezeggenschapsorganen zonder medeweten van de Raad van bestuur. De contacten met de overige belanghebbenden worden alleen als een verantwoordelijkheid van de Raad van bestuur gezien.

De Wetenschappelijke Raad voor het regeringsbeleid (WRR) signaleert in het rapport Van Tweeluik naar Driehoeken⁴³ een tekort aan interne *checks and balances* bij semipublieke organisaties. Eén van de oplossingsrichtingen is de rol van derden versterken om het interne toezicht te ondersteunen. Deze derden zouden het gat kunnen opvullen dat is ontstaan bij stichtingen door het wegvallen van de leden die vroeger in het verenigingsmodel wel een rol hadden. Met deze derden worden in ieder geval de controller, de ondernemingsraad en maatschappelijke belanghebbenden (waaronder de cliëntenraad) bedoeld.⁴⁴ Met name de maatschappelijke belanghebbenden zijn daarbij belangrijk voor het bewaken van de maatschappelijke meerwaarde en de legitimiteit van de organisatie. Het organiseren van een dialoog met deze belanghebbenden zou

³⁸ Minderman, G. (2012) *Waar is de Raad van Toezicht?*, par. 7.2.

³⁹ Goodijk, Prof. R. (2012) *Falend toezicht in semipublieke organisaties?*, par.4.2.

⁴⁰ Goodijk, Prof. R. (2012) *Falend toezicht in semipublieke organisaties?*, par.4.4.

⁴¹ Goodijk, Prof. R. (2012) *Falend toezicht in semipublieke organisaties?*, par.4.4.

⁴² Governance code zorg (2017) principe 3.

⁴³ WRR (2014). *Van Tweeluik naar Driehoeken. Versterking van interne checks and balances bij semipublieke organisaties*, p.44.

⁴⁴ WRR (2014). *Van Tweeluik naar Driehoeken. Versterking van interne checks and balances bij semipublieke organisaties*, pp.54-59.

bijvoorbeeld vormgegeven kunnen worden in een aparte adviesraad die gevraagd en ongevraagd advies kan geven. In de derde beleidsbrief van 2015⁴⁵ voegt de WRR hieraan toe dat versterking van het machtsevenwicht tussen Raad van toezicht en Raad van bestuur vooral gevonden kan worden in deze relatie met derden. De Raad van toezicht zou meer *countervailing power* kunnen bieden als zij zich meer onafhankelijk door derden laat informeren en daarmee niet meer alleen afhankelijk is van de informatie van de Raad van bestuur. Die derden zouden zelf rechtstreeks de Raad van toezicht kunnen aanspreken als ze onvoldoende invloed kunnen uitoefenen op de Raad van bestuur of daar geen gehoor krijgen.

Een extra factor van complexiteit voor de interne toezichthouder is dat het terugtreden van de overheid ook gepaard ging met het opschalen van de marktwerking in de zorg. Die toegenomen marktwerking in de zorg vereist dat zowel bestuurders als toezichthouders onafhankelijke, eerlijke beslissingen nemen vanuit een competitief oogpunt. Immers marktwerking impliceert concurrentie tussen aanbieders om te komen tot een voor de maatschappij optimale verhouding tussen kosten en kwaliteit. Westra heeft onderzoek gedaan naar de bestuurlijke dubbelrollen in de zorgsector⁴⁶. Vanuit de jaarverslagen van zorginstellingen die zowel in 2007 als 2012 hebben gedeponereerd komt hij tot de conclusie dat het aantal bestuurlijke dubbelrollen significant is toegenomen. Hij concludeert dat dit op gespannen voet staat met de competitieve aard van de Nederlandse zorgsector waarin concurrentie de norm is. Westra stelt in 2015, dat het aannemelijk is dat er geen sprake van concurrentie zal zijn als organisaties op bestuurlijk niveau met elkaar verweven zijn⁴⁷. Belangenverstrengeling ligt dan op de loer.

In 2017 in zijn proefschrift *Healthcare's Competition Conundrum*⁴⁸ is hij nog stilliger in zijn conclusie over bestuurlijke dubbelrollen. Ongeveer de helft van alle zorginstellingen in Nederland is gelinkt aan een of meerdere andere zorginstellingen middels bestuurlijke dubbelrollen. Het komt zelfs voor dat deze instellingen in een vergelijkbare geografische markt actief zijn en vergelijkbare diensten aanbieden. Daarnaast heeft de helft van de toetreders tot de markt van medisch specialistische zorg een relatie met een bestaande instelling via bestuurders of toezichthouders. Deze handelwijze kan een manier zijn van de instellingen op grip te houden op de externe omgeving, maar het bewijst volgens Westra wel dat extra toezicht op mededingingsvraagstukken nodig is. Ook suggereert hij dat beleidsmakers op grond hiervan de conclusie zouden kunnen trekken dat het competitieve model in de zorg niet werkt.

Hans Strikwerda en Jaap Terwolde analyseren in hun boek 'Verplichte literatuur voor commissarissen en bestuurders'⁴⁹ de rol van commissarissen in het falen van Amarantis, Imtech, Econcern, Meavita, ROC Leiden en DSB Bank. Zij schetsen net als Goodijk de complexiteit van de omgeving en de maatschappelijke rol als een complicerende factor. Daarnaast komen zij met een flinke lijst aan tekortkomingen van de leden van de Raad van toezicht zelf. Tekortkomingen zien zij vooral in het besef van hun maatschappelijke rol en functie, kennis en inzicht in het begrip integriteit, onafhankelijke informatieverwerving, kennis van bestuursinstrumenten en nieuwe ontwikkelingen, bewustzijn van de rol van de eigen psychologie en de rol van psychologie in het proces van toezichthouden. Bovendien zouden toezichthouders te veel geconcentreerd zijn op de persoon van de bestuurder en te weinig op de onderneming in de context van de sector en de markt. Dat alles gaat gepaard met een verzuimen om externe deskundigheid in te

⁴⁵ Bokhorst, A.M. (2015). *Van incident naar preventie. Beperking en versterking van de relatie tussen intern en extern toezicht*. WRR, p.13.

⁴⁶ Westra, D.D. (2015). in den Uijl, H. & van Zonneveld, T. *Zorg voor Toezicht*, p.229.

⁴⁷ Westra, D.D. (2015). in den Uijl, H. & van Zonneveld, T. *Zorg voor Toezicht*, p.231.

⁴⁸ Westra, D.D. (2017). *Healthcare's Competition Conundrum* (doctoral dissertation), p.185.

⁴⁹ Strikwerda, H. en ten Wolde, J. (2017). *Verplichte literatuur voor commissarissen en bestuurders*, pp.45-48.

huren. Oplossingen voor deze tekortkomingen zoeken Strikwerda en Terwolde vooral in het versterken van de integriteit en de professionaliteit van de interne toezichthouders en daarnaast in de bijdragen die anderen kunnen leveren ter ondersteuning van de RvT. Om inzicht te krijgen in het begrip integriteit bepleiten zij vooral de interne dialoog.

Belangrijk is niet alleen de persoonlijke integriteit maar ook het op één lijn komen met de collega's in de RvT over de vertaling naar de praktijk van de eigen organisatie. Voor versterking van de professionaliteit kijken zij zowel intern als extern⁵⁰. Intern kunnen de secretaris, CFO, Human Resources, Juridische zaken, Internal Audit, ondernemingsraad, vertrouwenspersoon en een meldpunt of klachtencommissie een rol spelen. Extern kan gedacht worden aan onderzoeksbureaus of periodieke enquêtes.

Minderman heeft een advies voor de RvT om orde in de complexiteit te scheppen. Een toezichtplan⁵¹ zou een instrument kunnen zijn om vast te leggen hoe de RvT invulling geeft aan zijn verantwoordelijkheid binnen de kaders van wetgeving, statuten en gedragscodes. Onderdeel daarvan kan een sterkte-zwakte analyse zijn. Deze bestaat uit een analyse van de borging van de continuïteit (waaronder externe legitimatie door stakeholders) en een analyse van de *checks and balances*. Daarnaast worden de lange termijn doelstellingen en strategie van de instelling meegenomen. Ook wordt geanalyseerd of de instrumenten van de instelling op orde zijn. Denk hierbij onder andere aan de statuten, informatiekanalen, mandaatregeling, stakeholdersmanagement, meerjaren documenten en risicoanalyses.

Het horizontaal toezicht lijkt dus een belangrijke invulling van het verantwoordingstekort te kunnen zijn in de governance in de zorgsector. Dit kan het gat vullen dat de terugtrekkende overheid heeft achtergelaten en de betrokkenheid van de leden die in het oude verenigingsmodel een rol speelden vervangen.

Om dit verder vorm te geven is het advies van de WRR⁵² aan de semipublieke sector om te leren van de goede en slechte ervaringen uit andere sectoren waar hier al meer ervaring mee is opgedaan, met name de financiële sector.

4.3 Wat kan de zorgsector leren van de ervaringen in de financiële sector?

Hiervoor hebben we de governance code voor de zorg en de literatuur over de semipublieke sector beschreven. Daarin ontbreekt echter een nadere invulling van het begrip belangenverstremgeling ten behoeve van de onderzoeksvraag. Het advies van de WRR om de financiële sector, die verder is in ontwikkeling op dit onderwerp, als voorbeeld te nemen, is daarom het opvolgen waard.⁵³ Bovendien blijkt er onderzoek te zijn gedaan naar dit begrip door Kleis Broekhuizen. Hieronder volgt het begrippenkader dat hij ontwikkeld heeft voor de financiële sector. Per onderwerp wordt de relatie met de toepasbaarheid voor de zorgsector gelegd.

Broekhuizen is in 2009 de eerste wetenschapper die met een scherpe definitie van de juridische betekenis van het begrip belangenconflict komt. Eerder onderzoek heeft belangenverstremgeling wel behandeld, maar Broekhuizen is de eerste wetenschapper die voor de definiëring ervan helder onderscheid maakt tussen de vele verwante woorden die gebruikt worden om belangenverstremgeling aan te geven. Voor zijn definitie kiest hij het begrip belangenconflict, omdat dit overeenkomt met de in de internationale literatuur

⁵⁰ Stikwerda, H. en ten Wolde, J. (2017). *Verplichte literatuur voor commissarissen en bestuurders*, pp.187-215.

⁵¹ Minderman, G. (2012). *Waar is de Raad van Toezicht?*, par. 4.3.

⁵² Bokhorst, A.M. (2015). *Van incident naar preventie. Beperking en versterking van de relatie tussen intern en extern toezicht*. WRR, p.19.

⁵³ Bokhorst, A.M. (2015). *Van incident naar preventie. Beperking en versterking van de relatie tussen intern en extern toezicht*. WRR, p.19.

gebruikte *conflict of interest*.⁵⁴ Hij signaleert dat in Nederland verschillende formuleringen gebruikt worden die allemaal in dezelfde betekenis worden gebruikt. Zo worden belangentegenstellingen, tegengestelde belangen, tegenstrijdige belangen, belangenverstremgeling en verstremgeling van tegenstrijdige belangen als synoniemen gebruikt.⁵⁵ Broekhuizen pleit voor een eenduidig begrippenkader en geeft een scherpe definitie van het verschil tussen belangenconflict en belangenverstremgeling. Bij de term belangenverstremgeling gaat het om iemand die meerdere functies bekleedt.⁵⁶ Belangenverstremgeling kan vanwege deze dubbele petten leiden tot een belangenconflict, maar omgekeerd komt een belangenconflict niet altijd voort uit een belangenverstremgeling. Naast belangenverstremgeling zijn ook vergoedingen en beloningen een mogelijke bron van een belangenconflict. Dit sluit enigszins aan bij de governance code voor de zorg, waarin naast belangenverstremgeling ook bevoordeling wordt genoemd in artikel 2.6.1.⁵⁷ Bevoordelen is volgens het Van Dale Groot woordenboek van de Nederlandse taal: Voordeel aanbrenge(n), verschaffen (m.n. met de bijgedachte dat een ander daardoor minder ontvangt of te kort komt). Omdat voor de opzet van dit onderzoek de governance code voor de zorg centraal staat zijn de begrippen van de governance code gebruikt. Dat betekent dat de begrippen belangenverstremgeling en bevoordeling worden gebruikt. Het is voor een herziening van de code misschien een optie om het begrip belangenconflict ook te gebruiken.

Van een belangenconflict is sprake volgens Broekhuizen als een persoon A ten opzichte van B een loyaliteitsverplichting of een onafhankelijkheids- en objectiviteitsverplichting heeft⁵⁸. De loyaliteitsverplichting houdt in dat A in het belang van B moet handelen terwijl hij wordt blootgesteld aan een ander belang dat hiertegen aan schuurt en hij wel een beslissing moet nemen met handelings- en beoordelingsruimte. Het andere belang staat dan bij die beslissing de juiste uitvoering van het belang van B in de weg, terwijl B er wel op mag vertrouwen dat A in zijn belang handelt. In het recht wordt deze verhouding aangeduid als de principaal-agent verhouding (A is de agent en B is de principaal). De onafhankelijkheids- en objectiviteitsverplichting houdt in dat A in het belang van een grote groep personen of zelfs het belang van het publiek geacht wordt te dienen onder deze zelfde condities. In de context van de principaal-agent theorie heeft deze agent dus twee soorten principalen, namelijk de opdrachtgever en alle andere belanghebbenden c.q. het publiek.

De Wet toelating zorginstellingen (WTZi)⁵⁹ stelt in artikel 6.1. de volgende eisen aan de bestuursstructuur van de toegelaten instellingen:

- a. er is een orgaan dat toezicht houdt op het beleid van de dagelijkse of algemene leiding van de instelling en deze met raad ter zijde staat; geen persoon kan tegelijk deel uitmaken van het toezichthoudend orgaan en de dagelijkse of algemene leiding;
- b. het toezichthoudend orgaan is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, de dagelijkse en algemene leiding van de instelling en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren;

Als we hiernaast de governance code voor de zorg beschouwen dan zien we dat deze vooral de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie benadrukt⁶⁰. In hoofdstuk

⁵⁴ Broekhuizen, K.W.H. (2009). *Regulering van belangenconflicten*, p.382.

⁵⁵ Broekhuizen, K.W.H. (2009). *Regulering van belangenconflicten*, p.382.

⁵⁶ Broekhuizen, K.W.H. (2009). *Regulering van belangenconflicten*, p.405.

⁵⁷ Governance code zorg (2017). principe 2

⁵⁸ Broekhuizen, K.W.H. (2009). *Regulering van belangenconflicten*, p.383.

⁵⁹ Uitvoeringsbesluit WTZi (2017). Art.6.1.

⁶⁰ Governance code zorg (2017). principe 5 en 6

5 van de code over goed bestuur wordt gezegd dat het bestuur zich bij de vervulling van zijn taak op zowel het belang van de zorgorganisatie op korte en lange termijn als het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van organisatie en de centrale positie van de cliënt moet richten. Daarbij moet de RvB een zorgvuldige en evenwichtige afweging maken tussen de belangen van de cliënten, de publieke en maatschappelijke belangen en de belangen van medewerkers en overige in aanmerking komende belangen van interne en externe belanghebbenden. In hoofdstuk 6 van de code over verantwoord toezicht komt dezelfde maatschappelijke doelstelling nadrukkelijk naar voren. De RvT is verantwoordelijk voor het toezicht op het beleid van de RvB. De RvT is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, de dagelijkse en algemene leiding van de instelling en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. De leden van de RvT zijn geen vertegenwoordiger van enige interne of externe partij en handelen zonder last of ruggespraak, maar kijken wel met een brede blik, zich bewust van de maatschappelijke positie van de zorginstelling.

Met zowel de bepalingen in de WTZi als de bepalingen in de governance code voor de zorg over bestuur en interne toezicht wordt in feite verwezen naar de onafhankelijkheids- en objectiviteitsverplichting in de definitie van Broekhuizen hierboven. De aard van de zorginstelling maakt dat er altijd sprake is van een multi-belangen-context, waarbij naast cliënten en medewerkers vele andere stakeholders betrokken zijn waardoor een afweging van belangen altijd noodzakelijk is. Het maatschappelijk belang waar in de code de nadruk op ligt, komt dan overeen met het publieke belang in de definitie van Broekhuizen.

4.4 Hoe reguleren we een belangenconflict?

Broekhuizen omschrijft drie manieren waarop met belangenconflicten kan worden omgegaan.⁶¹ Deze drie manieren zijn alle drie zogenaamde ex ante maatregelen (maatregelen die vooraf genomen moeten worden). Dat heeft als rede dat ex post maatregelen moeilijk, zo niet ondoenlijk, zijn te nemen in de principaal-agent verhouding. Omdat de wijze waarop de agent uitvoering moet geven aan zijn loyaliteit aan de principaal op voorhand niet exact vaststaat, kan achteraf meestal niet zichtbaar worden vastgesteld of de agent werkelijk in het belang van de principaal heeft gehandeld.⁶² Dit wordt ook wel het agency probleem genoemd. Immers verschillende agenten kunnen verschillend handelen met verschillende uitkomsten en toch allen loyaal in het belang van de principaal hebben gehandeld. Er kunnen bijvoorbeeld verschillen van inzicht zijn hoe het belang van de principaal het beste behartigd kan worden. Het beoordelen of loyaal is gehandeld, is dus zeer subjectief. Het gaat om het motief van het handelen van de agent en niet om de uitkomst ervan. Maar het motief van handelen is moeilijk of zelfs helemaal niet vast te stellen.

De drie methoden voor regulering van belangenconflicten, ex ante, die Broekhuizen aanhaalt uit de Markets in Financial Instruments Directive (MiFid), zijn⁶³:

- Verbieden
- Beheersen
- Bekendmaken

Verbieden is hierbij de meest vergaande maatregel van regulering. Vanwege het rigide karakter wordt deze wijze van regulering niet heel veel toegepast in de financiële sector.

⁶¹ Broekhuizen, K.W.H. (2009). *Regulering van belangenconflicten*, pp.401-403.

⁶² Broekhuizen, K.W.H. (2009). *Regulering van belangenconflicten*, p.391.

⁶³ Broekhuizen, K.W.H. (2009). *Regulering van belangenconflicten*, pp.401-403.

Tegelijk is het wel een zeer eenduidige maatregel die gemakkelijk uitvoerbaar en controleerbaar is.⁶⁴

Beheersen wordt over het algemeen als de belangrijkste maatregel in de financiële sector gezien. Beheersen komt erop neer dat in organisatorische zin maatregelen moeten worden genomen. In de organisatiestructuur gaat het dan feitelijk om het inrichten van zogenaamde *Chinese Walls*, informatie barrières tussen organisatieonderdelen die ervoor zorgen dat de diverse activiteiten op onafhankelijke wijze kunnen worden uitgevoerd. Beheersen betekent daarnaast gedragsregels uitvaardigen en handhaven om te voorkomen dat belangenconflicten de belangen van cliënten schaden.⁶⁵

Bekendmaken wordt als een sluitstuk gezien en dient toegepast te worden als *last resort* als gebleken is dat het onmogelijk is om het belangenconflict te beheersen ondanks dat alle redelijke beheersmaatregelen zijn genomen. Het bekendmaken moet er dan voor zorgen dat de cliënt zelf een afweging kan maken of hij ondanks het aanwezige belangenconflict nog zaken wil doen.⁶⁶

Een vergelijking met de governance code voor de zorg⁶⁷ is voor de regulering van belangenconflicten interessant. In de code in artikel 2.6.2. wordt slechts één type dubbelfunctie verboden ter voorkoming van belangenverstremming: een lid van de RvB of RvT kan niet tegelijkertijd de functie van RvB of RvT vervullen van een andere zorgorganisatie die binnen hetzelfde verzorgingsgebied geheel of gedeeltelijk dezelfde werkzaamheden verricht (een concurrent is). Beheersen wordt in de governance code voor de zorg ook als de belangrijkste maatregel van regulering gezien. De organisatorische maatregelen hebben wel een ander karakter dan in de financiële sector.

Bij de governance code voor de zorg gaat het specifiek om het beheersen van belangenconflicten bij de RvT. Daarbij is een informatie barrière niet mogelijk. De aard van de taken en verantwoordelijkheden vereist namelijk dat de RvT collegiaal besluit en dat betekent dat de leden altijd in gezamenlijkheid beraadslagen en besluiten op basis van alle beschikbare informatie. De governance code voor de zorg⁶⁸ probeert hiervoor een procedurele oplossing te vinden. In artikel 2.6.1. is bepaald dat de RvT belangenverstremming van enig lid moet voorkomen en in de eigen reglementen moet vastleggen hoe met tegenstrijdige belangen en de schijn daarvan wordt omgegaan. Met deze procedurele oplossing blijft er ruimte voor de RvT om zelf invulling te geven op grond van wat zij situationeel nodig achten.

Bekendmaken komt ook voor als maatregel in de governance code voor de zorg. Hetzelfde artikel 2.6.1. bepaalt namelijk dat een lid van de RvT elke vorm en/of schijn van belangenverstremming terstond moet melden aan de voorzitter en aan de overige leden alle relevante informatie hierover moet verschaffen. De RvT besluit dan buiten aanwezigheid van het betrokken lid of zij vindt dat er feitelijk sprake is van belangenverstremming en hoe ze er mee om zal gaan.⁶⁹ In feite komt deze bepaling overeen met de bekendmakingsbepaling in de financiële sector. Beide bepalingen dienen hetzelfde doel namelijk dat de cliënt met kennisneming van het belangenconflict kan beslissen wel of niet zaken te willen doen of, in het geval van de RvT, dat de overige leden kunnen beslissen om zaken te bespreken en te besluiten met of zonder het

⁶⁴ Broekhuizen, K.W.H. (2009). *Regulering van belangenconflicten*, pp.401-402.

⁶⁵ Broekhuizen, K.W.H. (2009). *Regulering van belangenconflicten*, pp.402-403.

⁶⁶ Broekhuizen, K.W.H. (2009). *Regulering van belangenconflicten*, p.403.

⁶⁷ Governance code zorg (2017). principe 2.

⁶⁸ Governance code zorg (2017). principe 2.

⁶⁹ Governance code zorg (2017). principe 2.

betrokken lid. In het geval dat het belangenconflict structureel van aard blijkt te zijn, kunnen ze besluiten het betrokken lid te schorsen of te ontslaan.

Interessant is dat Broekhuizen de MiFid kwalificeert als een *principle based* regeling.⁷⁰ Hiermee bedoelt hij dat de regels grotendeels uit normen en principes bestaan en dat de precieze uitwerking daarvan aan de organisaties wordt overgelaten, zodat ze specifiek op de organisatie kunnen worden toegesneden. De ratio van de keuze voor een *principle based* regeling is volgens hem gelegen in de flexibiliteit die nodig is om in steeds veranderende activiteiten en omstandigheden de regeling te kunnen toepassen, zonder dat het leidt tot een *box ticking* mentaliteit of te wel afvinkgedrag. De governance code voor de zorg⁷¹ is ook *principle based*: in de inleiding wordt dit principe uitgebreid toegelicht. De code is opgebouwd uit een zevental principes die door de instelling zelf nader ingevuld en specifiek moeten worden gemaakt. Een voorbeeld hiervan is de bepaling dat de RvT zelf in haar reglement moet vastleggen hoe ze met belangenverstremgeling om zal gaan. In het deelonderzoek van de reglementen wordt gekeken of instellingen hier ook invulling aan hebben gegeven. Alleen met zo'n nadere invulling kan deze beheersmaatregel effectief zijn.

Van de drie methoden van beheersing van belangenconflicten is Broekhuizen het meest sceptisch over de effectiviteit van bekendmaking.⁷² De mogelijkheid bestaat dat bekendmaking door de agent van een belangenconflict door de principaal gezien kan worden als een aanwijzing dat de agent, ondanks dat conflict, toch wel in het belang van de principaal zal handelen. Een principaal kan zo'n bekendmaking namelijk moeilijk op waarde schatten. Broekhuizen verwijst hiervoor naar onderzoeken van Kruithof, Kumpan&Leyens en Monoly uit respectievelijk 2007, 2008 en 2008 die dat uitgewezen hebben.⁷³ Omdat de governance code voor de zorg bekendmaking als een belangrijke beheersmaatregel gebruikt, roept ook deze constatering vragen op over de effectiviteit van de governance code op dit onderdeel.

In 2016⁷⁴ voegt Broekhuizen nog een nuancering toe aan zijn methoden voor beheersing van belangenconflicten. Hij constateert dat in de praktijk vaak over "de schijn van" of een "potentieel" belangenconflict wordt gesproken. Het gebruik van deze begrippen is niet behulpzaam bij de beheersing, het geeft juist extra verwarring. Hij pleit er voor geen onderscheid te maken tussen een potentieel of schijnbaar en een werkelijk belangenconflict. Het kan de indruk wekken dat er nuanceringsmogelijk zijn in de situaties die beheersing vragen. In zijn visie is dit niet het geval, ook de situatie van een potentieel belangenconflict of de schijn van een belangenconflict kan beter voorkomen worden.

Het totaal aan beheersmaatregelen van de governance code overziend, leveren de inzichten van Broekhuizen zoals hierboven beschreven twijfel op over de effectiviteit van de code in het beheersen van belangenverstremgeling en daarmee het voorkomen van belangenconflicten. Ten eerste bevat de code slechts één verbodsbepaling ter voorkoming van belangenverstremgeling en dat is de uitsluiting van één type dubbelfunctie. Ten tweede kunnen vragen geplaatst worden bij de effectiviteit van bekendmaking als middel om belangenconflicten te beheersen omdat onderzoek in de financiële sector laat zien dat deze methode niet effectief is. Ten derde is beheersing in de vorm van organisatorische maatregelen zoals een *Chinese Wall* niet mogelijk voor een RvT. Daarom stoelt de effectiviteit van de beheersing volledig op de nadere uitwerking

⁷⁰ Broekhuizen, K.W.H. (2009). *Regulering van belangenconflicten*, p.413.

⁷¹ Governance code zorg (2017). inleiding

⁷² Broekhuizen, K.W.H. (2009). *Regulering van belangenconflicten*, p.429.

⁷³ Broekhuizen, K.W.H. (2009). *Regulering van belangenconflicten*, p.429.

⁷⁴ Broekhuizen, K.W.H. (2016). *Klantbelang, belangenconflict en zorgplicht*, p.185.

die Raden van toezicht zelf moeten geven aan het begrip belangenverstremgeling in hun reglementen. Hierin moeten zij zelf bepalen hoe zij met (de schijn van) tegenstrijdige belangen om zullen gaan. Goodijk geeft in zijn rede, uitgesproken bij het aanvaarden van het ambt van bijzonder hoogleraar Governance in de (semi-)publieke sector⁷⁵, aan dat hij twijfelt of deze methode het publieke belang voldoende kan borgen. In 2012 is uit onderzoek van Blokdijk en hemzelf naar de reglementen bij zorg- en onderwijsinstellingen en woningcorporaties gebleken dat de formuleringen daarin zeer uiteen lopen en vooral nog zeer vaag zijn.⁷⁶ Uit het deelonderzoek van de reglementen kunnen we zien of de situatie in de zorgsector in het voorjaar van 2018 inmiddels is verbeterd.

4.5 Vergoedingen en beloningen

Naast belangenverstremgeling kunnen vergoedingen en beloningen een oorzaak van een belangenconflict zijn. De governance code voor de zorg⁷⁷ verwijst hiernaar in artikel 2.6.1. Niet alleen belangenverstremgeling maar ook bevoordeling dient voorkomen te worden. Daarnaast is een uitzonderingsbepaling opgenomen voor instellingen die aandeelhouders hebben in artikel A.4 dat luidt:⁷⁸ *“Aan bestuurders en toezichthouders worden geen aandelen en/of rechten op aandelen bij wijze van beloning toegekend. Het eventuele aandelenbezit van een bestuurder of toezichthouder in de eigen zorgorganisatie is ter belegging op de lange termijn.”* De Wet toelating zorginstellingen (WTZi) bepaalt welke instellingen dat zijn.

Broekhuizen geeft voor de financiële sector ten aanzien van vergoedingen en beloningen aan dat zij zelfs beschouwd kunnen worden als één van de belangrijkste bronnen van belangenconflicten.⁷⁹ Dat geldt niet voor alle vergoedingen maar wel voor vergoedingen die een perverse prikkel opleveren voor de agent om zijn loyaliteitsverplichting niet na te komen. Als voorbeeld noemt hij hierbij bestuurders of medewerkers die vanwege de beloningsstructuur aansturen op kortetermijnwinst en niet op de langetermijnbelangen van de onderneming. Indirecte financiële prikkels kunnen eveneens een bron van belangenconflict zijn.⁸⁰ Als voorbeeld wordt de situatie benoemd dat een beleggingsanalist een analyse publiceert die in het belang van een grote klant is en voor deze grote klant veel kan opleveren.

Vertaling van de begrippen van Broekhuizen naar de situatie van het interne toezicht in de zorgsector kan niet één op één plaatsvinden. De situatie is erg verschillend.

Ten eerste is in de zorgsector de beloning van bestuurders en toezichthouder gereguleerd door de Wet Normering Topinkomens (WNT).⁸¹ Deze WNT stelt een maximum aan de beloning die objectief wordt bepaald aan de hand van de criteria kennisintensiteit, aantal taken, aantal financieringsstromen en de omzet. Dit maximum is te bepalen aan de hand van de jaarrekening van het voorafgaande jaar. Er is weliswaar ruimte voor eigen beloningsbeleid binnen het kader van deze wet, maar deze is dus gemaximeerd tot een bepaalde grens. Overschrijding komt in de praktijk niet meer voor omdat het tot een afkeuring van de jaarrekening door de accountant leidt. Toch kan het gevaar van een perverse prikkel in de beloning niet uitgesloten worden. De WNT bevat een vijftal treden in de maximale beloning met relatief grote sprongen. Het verschil in

⁷⁵ Goodijk, R. (2015). *Van afvinken naar aanspreekbaarheid; Over deugelijke governance in de semipublieke sector*, p.12.

⁷⁶ Goodijk, Prof. R. (2012). *Falend toezicht in semipublieke organisaties?*, par.2.5.

⁷⁷ www.governancecodezorg.nl

⁷⁸ Governance code zorg (2017).

⁷⁹ Broekhuizen, K.W.H. (2009). *Regulering van belangenconflicten*, p.403.

⁸⁰ Broekhuizen, K.W.H. (2009). *Regulering van belangenconflicten*, p.404.

⁸¹ Wet Normering Topinkomens (2018).

beloning tussen de eerste en tweede trede bedraagt 22%, de volgende treden zijn 21%, 14% en 9%. Afhankelijk van de specifieke situatie kan hier wel degelijk een *incentive* van uitgaan voor zowel bestuurder als de interne toezichthouder om bijvoorbeeld een extra taak te gaan uitvoeren of de omzet te willen verhogen om net in een hogere trede te vallen. Dit hoeft niet altijd in het belang van de organisatie en alle overige belanghebbenden te zijn.

Ten tweede kunnen ook indirecte financiële prikkels voor een RvT lid een rol spelen, naast de directe beloning. Bij die instellingen die winst mogen uitkeren volgens de WTZi, kan een RvT belang hebben bij bepaalde besluiten omdat ze de waarde van zijn aandelen kunnen beïnvloeden. De bepaling over aandelen in de governance code voor de zorg⁸² ziet wel op het niet toekennen van aandelen bij wijze van beloning maar sluit het bezit van aandelen voor een RvT-lid niet uit. Met de bepaling dat het dan om een lange termijn belegging zou moeten gaan, kan worden beoogd dat de aandelen niet tijdens de zittingstermijn mogen worden verkocht. De bepaling is echter erg vaag, want wat is lange termijn en wat als de aandelen gekocht worden een jaar voor het einde van de zittingstermijn?

Overige vergoedingen of beloningen worden niet genoemd in de governance code voor de zorg. Hoewel de code zegt dat elke vorm van bevoordeling moet worden vermeden, wordt niet, zoals bij belangenverstremgeling, gevraagd aan de RvT hierover in de reglementen zelf vast te leggen hoe ze hier inhoud aan zullen geven. Het maken van afspraken over welke giften en welke uitnodigingen wel en niet geaccepteerd mogen worden, zou wel degelijk bij kunnen dragen aan het voorkomen van belangenconflicten.⁸³ In het FD van 11 september 2017 komen Siem Eikelenboom en Marieke ten Kate tot de conclusie dat de zorg een walhalla voor fraudeurs is.⁸⁴ De interne toezichthouders zijn niet altijd zo onafhankelijk als ze zouden moeten zijn o.a. door persoonlijke financiële belangen. Ze geven een voorbeeld van een voorzitter van een RvT die via zijn eigen administratie- en bewindvoerderskantoor veel geld verdiende aan de zorginstelling.

In november 2017 is een reeks artikelen in het Financieel dagblad (FD) verschenen over privéklinieken in de zorg⁸⁵. Onderzoek van het FD wees uit dat veel zorginstellingen de zorg uitbesteden aan BV's met dezelfde eigenaar als de zorginstelling. Op deze wijze worden o.a. de beloningsplafonds en het verbod op winstuitkering omzeild omdat die wettelijk alleen van toepassing zijn op de voor de wet toelating zorginstellingen (WTZi) toegelaten zorginstelling en niet op de BV. In een brief van 6 december 2017⁸⁶ reageert de voorzitter van de Branche Organisaties Zorg (BOZ) op de artikelen in het FD. Zij stelt dat speciaal opgezette constructies die louter en alleen de bedoeling hebben het beloningsplafond en winstverbod te omzeilen, gezien worden als niet maatschappelijk passend en daarmee niet goed uitlegbaar in het kader van de toepassing van de governance code zorg. Als belangrijk argument haalt zij hierbij aan dat op het moment dat een bestuurder of professional in dienst is van de stichting en tegelijk aandeelhouder of bestuurder is van de BV (waaraan de zorg wordt uitbesteed), er vrijwel altijd sprake is van belangenverstremgeling of de schijn daarvan vanwege de overlappende zorggebieden. De ministers Ollongren en Bruins hebben in het voorjaar van 2018

⁸² Governance code zorg (2017).

⁸³ Broekhuizen, K.W.H. (2016). *Regulering van belangenconflicten*, p.404.

⁸⁴ Eikelenboom, S. en ten Katen, M. (2017, 11 september). Zorg is een Walhalla voor fraudeurs. *Financieel Dagblad*, p.4.

⁸⁵ Eikelenboom, S. en ten Katen, M. (2017, 1 november). Beloningsplafond en verbod op winst simpel te omzeilen. *Financieel dagblad*, pp.1-5.

⁸⁶ Brief BOZ (2016, 6 december). BV-constructies.

aangekondigd in een kamerbrief⁸⁷ dat zij nog in 2018 wetgeving willen maken om het omzeilen van het beloningsplafond in de WNT onmogelijk te maken.

Tot slot nog een nuancering over de beheersing van belangenconflicten van Raf Houben.⁸⁸ Organisaties en zeker semipublieke organisaties streven altijd meerdere belangen na, waardoor er altijd tegengestelde belangen zullen bestaan. Naast de belangen van de klant moeten immers ook de belangen van alle andere stakeholders behartigd worden. Zowel werknemers, bestuurders als toezichthouders van de organisatie worden geacht bij hun werk zich op deze belangen van de organisatie te richten. Al deze betrokkenen hebben altijd ook privébelangen, familie belangen, financiële belangen en zijn mogelijk betrokken bij meerdere organisaties waarvan zij de belangen moeten behartigen. Het volledig voorkomen van tegengestelde belangen is daarom onmogelijk. Het belangrijkste thema voor compliance en integriteitsmanagement is het voorkomen en beheersen van belangenconflicten en belangenverstrengeling⁸⁹. Hiervoor kan gebruik gemaakt worden van wet en regelgeving en interne reglementen, hoewel deze niet altijd voldoende houvast bieden.

Dit onderzoek is een zoektocht naar criteria die mogelijk bij kunnen dragen aan meer houvast.

⁸⁷ Ollongren, K.H. (2018, 22 februari). Ontwikingsconstructies WNT [Kamerbrief].

⁸⁸ Houben, R.A.M. (2017). *conflicts of Interest* in Bleker-van Eyk, Prof. S.C. en Houben (Eds.), R.A.M. *Handboek of Compliance & Integrety Management*, pp.119-120.

⁸⁹ Houben, R.A.M. (2017). *conflicts of Interest* in Bleker-van Eyk, Prof. S.C. en Houben (Eds.), R.A.M. *Handboek of Compliance & Integrety Management*, pp.119-120.

5. Onderzoek en resultaten

5.1 Governance codes

Er zijn meerdere governance codes in de semipublieke sector. In de governance code voor de zorgsector⁹⁰ worden de begrippen belangenverstrengeling en betrokkenheid alleen genoemd maar niet nader gespecificeerd. Omdat de andere semipublieke sectoren binnen eenzelfde markt opereren als de zorg is onderzocht of de codes van deze andere vergelijkbare sectoren meer inhoud geven aan de begrippen. Hieronder worden eerst de relevante bepalingen in de zorgbrede governance code doorgenomen. Daarna worden de bepalingen uit de andere sectorcodes samengevat. Een uittreksel van de relevante bepalingen uit de codes is opgenomen in bijlage 1. Afsluitend worden de verschillen tussen de codes geanalyseerd en wordt ingezoomd op de elementen in deze codes die handvatten kunnen bieden voor een concrete invulling van de begrippen belangenverstrengeling, onafhankelijkheid en betrokkenheid.

Governance codes in de semipublieke sector zijn er naast de zorg voor de sectoren cultuur, woningcorporaties, welzijn en maatschappelijke dienstverlening, kinderopvang, onderwijs, goede doelen en de publieke omroepen. Als in een code wordt verwezen naar bepalingen uit andere documenten, zoals wetteksten of websites, dan worden deze bepalingen meegenomen in de vergelijking. Deze verwijzingen kunnen meer inhoud over de begrippen belangenverstrengeling en betrokkenheid bevatten.

Governance code zorg 2010 en 2017

De zorgbrede governance code uit 2010⁹¹ laat een ambiguïteit omtrent bestuurlijke dubbelrollen zien (bijlage 1). Aan de ene kant wordt het belang van een uitgebreid maatschappelijk en politiek netwerk als voordeel genoemd. *“Het hebben van uitgebreide maatschappelijke en politieke netwerken die samengaan met en toenemend aantal bestuurs- en toezichtsfuncties, heeft onmiskenbaar voordelen.”* Aan de andere kant wordt gewaarschuwd voor het risico van belangenverstrengeling. *“Een groot aantal nevenfuncties kan tevens het risico op belangenverstrengeling verhogen.”*

Expliciet wordt zelfs geadviseerd de norm uit de corporate governance code aan te houden en het aantal commissariaten per persoon tot die norm te beperken. *“Geadviseerd wordt om de norm zoals die neergelegd is in de Nederlandse Corporate Governance code, zoveel mogelijk naar analogie toe te passen. In de Nederlandse Corporate Governance code staat aangegeven dat het aantal commissariaten van één persoon bij Nederlandse beursvennootschappen niet meer dan vijf mag zijn, waarbij het voorzitterschap van een Raad van toezicht of een Raad van commissarissen dubbel telt.”* Hierbij wordt zowel de benodigde beschikbaarheid als het risico op belangenverstrengeling als argumenten aangedragen om het aantal nevenfuncties te beperken.

In 2017 is een nieuwe governance code⁹² voor de zorg uitgebracht (zie bijlage 1). Deze code bevat geen advies meer over het aantal commissariaten. De nadruk wordt gelegd op de verantwoordelijkheid van de Raad van toezicht om hierover zelf een standpunt in te nemen en hierover in de eigen reglementen vast te leggen hoe ze hiermee om zullen gaan. Alleen de dubbelfunctie RvB en RvT bij een andere zorgorganisatie binnen

⁹⁰ Governance code zorg (2017).

⁹¹ Governance code zorg (2010).

⁹² Governance code zorg (2017).

hetzelfde verzorgingsgebied met (gedeeltelijk) dezelfde werkzaamheden wordt expliciet uitgesloten.

"Art. 2.6.2. Een lid van de raad van bestuur of raad van toezicht kan niet tegelijkertijd de functie vervullen van een lid van de raad van bestuur of de raad van toezicht van een andere zorgorganisatie die binnen het verzorgingsgebied van de zorgorganisatie geheel of gedeeltelijk dezelfde werkzaamheden als de zorgorganisatie verricht tenzij de andere zorgorganisatie als groeps- of dochtermaatschappij of anderszins nauw verbonden is met de zorgorganisatie."

Hoe de RvT wil omgaan met persoonlijke bevoordeling en (de schijn van) belangenverstremgeling moet de RvT zelf nader invullen. Wel is bepaald dat elk RvT-lid tegenstijdige belangen vooraf moet melden en dat beraadslaging en besluitvorming in dat geval zonder het betrokken lid moet plaatsvinden.

"Art. 2.6.1. Elke vorm van persoonlijke bevoordeling dan wel belangenverstremgeling van enig lid van de raad van bestuur of van de raad van toezicht en de zorgorganisatie wordt voorkomen en de schijn hiervan wordt vermeden. In de reglementen van de raad van bestuur en raad van toezicht wordt vastgelegd hoe met tegenstrijdige belangen en de schijn hiervan wordt omgegaan. Een lid van de raad van bestuur of de raad van toezicht meldt elke vorm en/of schijn van belangenverstremgeling terstond aan de voorzitter van de raad van toezicht en aan de overige leden van de raad en verschaft daarover alle relevante informatie. De raad van toezicht besluit buiten aanwezigheid van het betrokken lid of er sprake is van belangenverstremgeling en hoe daarmee wordt omgegaan."

De begrippen persoonlijke bevoordeling en tegenstrijdige belangen worden in de code niet nader gedefinieerd.

Governance code woningcorporaties 2015

De code voor de woningcorporaties⁹³ is opgebouwd uit een vijftal principes. Eén van deze principes gaat over de geschiktheid van de Commissarissen. In artikel 3.12 wordt verwezen naar de woningwet waarin een geschiktheidsnorm is vastgelegd. In deze wet wordt, om onafhankelijkheid te waarborgen en belangenverstremgeling te voorkomen, een concrete lijst met een aantal onverenigbaarheden opgesomd. In bijlage 1 is een overzicht van alle relevante artikelen van de code en de wet opgenomen. Specifiek wordt in de wet aangegeven, in artikel 30.5, dat de commissarissen onafhankelijk en kritisch moeten kunnen opereren ten opzichte van elkaar, het bestuur en welk deelbelang dan ook. Onverenigbare functies zijn opgesomd in artikel 30.6 van de woningwet. Dit zijn de functies lid RvB van een andere toegelaten instelling, eerder lidmaatschap RvB van de huidige instelling en eerder lidmaatschap van een RvC van een toegelaten instelling indien er maatregelen genomen moesten worden in kader ondeugdelijke bedrijfsvoering. De onafhankelijkheid ten opzichte van elkaar en van de bestuurder moet vooral geborgd worden door uitsluiting dat twee commissarissen samen ook toezichthouder/commissaris zijn bij een andere instelling en dat de commissaris nog een (neven)functie heeft bij een andere instelling waar ook de bestuurder een (neven)functie heeft. Politieke en ambtelijke functies worden uitgesloten, voor zover ze het werkgebied en/of de volkshuisvesting betreffen. Tevens mag een commissaris nooit veroordeeld zijn voor een financieel economisch delict.

De procedure voor een benoeming bevat concrete verplichtingen. Artikel 3.17 van de governance code bepaalt dat de vacature openbaar moet worden gepubliceerd, minimaal op de website van de woningcorporatie. De RvC kiest onafhankelijk, het bestuur heeft een adviserende rol. Daarnaast is de autoriteit woningcorporaties bij de procedure betrokken. De kandidaat-commissaris wordt door de autoriteit vooraf getoetst op geschiktheid en betrouwbaarheid. Een commissaris kan alleen benoemd worden na een

⁹³ Governance code woningcorporaties (2015).

positieve zienswijze van de autoriteit.⁹⁴ De autoriteit doet hiervoor bronnenonderzoek en eventueel worden er gesprekken gevoerd. Er is bezwaar en beroep mogelijk door de afgewezen kandidaat-commissaris als de uitkomst negatief is.

Het vermijden van persoonlijke bevoordeling wordt geregeld door artikel 3.25 van de governance code. Hierin is de bepaling opgenomen dat er nooit persoonlijke leningen, garanties of andere financiële voordelen mogen worden verstrekt. Commissarissen mogen geen werk voor de corporatie uitvoeren en geen schenking aannemen van de corporatie of haar relaties.

Als zich gedurende het lidmaatschap toch tegenstrijdige belangen voordoen moet de commissaris dit melden aan de voorzitter en inzage in alle informatie geven. De RvC legt in het eigen reglement vast hoe ze in geval van tegenstrijdige belangen zal handelen.

Zowel op het gebied van belangenverstrengeling als persoonlijke bevoordeling is de governance code van de woningcorporaties specifiekere dan de governance code voor de zorg. Dit heeft alles te maken met wettelijke bepalingen: hier wordt naar verwezen in de code. Een aantal dubbelrollen worden in de wet specifiek benoemd en verboden, zoals hierboven aangegeven. Een aantal financiële relaties worden eveneens specifiek benoemd en verboden in de code. Hiermee wordt het begrip persoonlijke bevoordeling een concretere inhoud gegeven dan in de code voor de zorg. Vooraf aan benoeming vindt een toetsing door de autoriteit woningcorporaties plaats. De externe toezichthouders in de zorgsector hebben geen bevoegdheid van toetsing vooraf.

Governance code Cultuur

De governance code Cultuur⁹⁵ omvat 9 principes. Hiervan is principe 8 gericht op de onafhankelijkheid van de toezichthouders en de bestuurders. In bijlage 1 is de tekst van principe 8 opgenomen.

De verantwoordelijkheid voor de onafhankelijkheid van de RvT wordt in de governance code Cultuur vooral bij de RvT zelf gelegd. Ten aanzien van nevenfuncties bepaalt artikel 8.2 dat vooraf toestemming moet worden gevraagd aan de RvT als de nevenfunctie van betekenis is voor het functioneren in de RvT. Dat kan zijn qua tijdsbeslag of gezien de aard van de functie. Alleen concreet uitgesloten zijn functies die in concurrentie treden met de organisatie. Artikel 8.4 luidt dat de RvT zelf in het reglement moet regelen hoe ze wil omgaan met tegenstrijdige belangen. Wel is er een meldplicht voor leden een (mogelijk) tegenstrijdig belang zelf te melden aan de voorzitter. De RvT beraadslagt hier dan over zonder dat betreffende lid.

Persoonlijke bevoordeling moet voorkomen worden met de bepalingen in artikel 8.4 dat inhoudt dat geen schenkingen van de organisatie mogen worden aangenomen door het lid zelf of zijn naasten en dat hij/zij zich geen ongerechtvaardigd voordeel ten laste van de organisatie mag verschaffen en geen zakelijke kansen die de organisatie toekomen voor zichzelf of zijn naasten mag benutten. Daarnaast mag de organisatie geen persoonlijke leningen, garanties en dergelijke aan leden verstrekken. In het jaarverslag moet de instelling goedgekeurde besluiten waarbij sprake is van tegenstrijdige belangen met een toelichting vermelden.

In de code wordt voor diverse zaken verwezen naar een toolkit die op de website is gepubliceerd⁹⁶. In deze toolkit worden o.a. de criteria waaraan de onafhankelijkheid van de leden van de raad van toezicht of het bestuur kan worden getoetst, nader

⁹⁴ Autoriteit woningcorporaties (2016). Beoordelingskader geschiktheid en betrouwbaarheid, p.10.

⁹⁵ Governance code cultuur (2016).

⁹⁶ <https://www.governancecodecultuur.nl/toolkit>.

uitgewerkt. Afwijking van die criteria kan, maar moet wel gemotiveerd worden. Zie bijlage 1 voor de volledige tekst van de criteria van de toolkit.

De criteria omvatten een aantal onverenigbare functies, zoals politieke of ambtelijke functies betrokken bij kunst of cultuur in gemeente of provincie waar de organisatie werkzaam is, of werkzaam zijn bij het ministerie waar cultuur onder valt. Functies uit het recente verleden worden uitgesloten, zoals werknemer of bestuurder van de organisatie zijn geweest of concrete zakelijke relaties hebben gehad met de organisatie. Daarnaast mag er geen voorzienbare zakelijke relatie in de toekomst zijn.

Deze criteria gelden ook voor de naasten van het RvT-lid. Wat onder het begrip naasten moet worden verstaan wordt nader geduid in de toolkit. Het gaat dan alleen om familie, zoals echtgenoot, geregistreerd partner of andere levensgezel en (pleeg)kind of kleinkind.

De governance code Cultuur is specifiekere dan de governance code voor de zorg. Deze specificaties komen vooral tot uitdrukking in de toolkit waarnaar in de code wordt verwezen. Dat maakt de code flexibeler omdat de toolkit gemakkelijker tussentijds kan worden aangepast en/of aangevuld. De onverenigbare functies zijn concreet benoemd en ook van toepassing op naasten. Het begrip naasten wordt in de toolkit concreet gemaakt. Dit in tegenstelling tot de code voor de zorg waarbij de RvT zelf invulling moet geven aan welke functies onverenigbaar zijn (op één specifieke uitsluiting na) en over naasten niets wordt vermeld. Met de verplichting om goedgekeurde besluiten waarbij sprake is geweest van belangenverstremming te publiceren in het jaarverslag, wijkt de governance code Cultuur af van de governance code voor de zorg.

Governance code sociaal werk

De Governance code sociaal werk is uitgewerkt op basis van drie verschillende besturingsmodellen⁹⁷. Het Raad van toezicht model, het toezichthoudend bestuur model en het instruerend bestuur model. Zie bijlage 1 voor de relevante teksten van deze code.

Principe 2 van de code geeft de organisatie een keuze uit deze modellen. Omdat het Raad van toezicht model overeenkomt met het model van de Governance code zorg is alleen dit model in beschouwing genomen.

Principe 7 van de code sociaal werk behandelt de onafhankelijkheid van de toezichthouder. Hierin wordt benadrukt dat de toezichthouder alleen het maatschappelijk belang van de organisatie voor ogen moet houden en geen enkel deelbelang mag behartigen. Het principe vermeldt: "*Uiteraard onthouden toezichthouders zich van elke vorm van belangenverstremming of de schijn daarvan.*" Nadere uitleg wat hier onder wordt verstaan wordt niet gegeven.

Principe 5 van de code behandelt de geschiktheid van bestuurders en toezichthouders. Hierin worden een aantal selectiecriteria genoemd voor de werving van nieuwe leden. Onder andere integriteit en onafhankelijke kunnen denken worden genoemd. Daarnaast wordt bepaald dat de werving openbaar en transparant moet plaatsvinden. Nadere uitleg over de begrippen en de procedure wordt niet gegeven.

De governance code sociaal werk bevat behalve deze globaal geformuleerde principes geen nadere uitwerkingen en is daarmee minder specifiek dan de governance code voor de zorg. Er wordt veel ruimte gelaten voor eigen invulling door de RvT.

Governance code kinderopvang

⁹⁷ Governance code sociaal werk (2016).

De Governance code kinderopvang⁹⁸ is ingericht naar een zestal verschillende besturingsmodellen die in de praktijk van de kinderopvang voorkomen. Alleen het Raad van toezicht model wordt hier behandeld omdat het overeenkomt met het besturingsmodel van de zorgsector. Zie bijlage 1 voor de relevante teksten uit de code.

De code heeft om elke vorm en schijn van belangenverstremgeling te vermijden een aantal afhankelijkheidscriteria benoemd in artikel 2.13 die van toepassing zijn op zowel het lid zelf als zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad. De RvT mag afwijken en in individuele gevallen voor een lid besluiten dat er, ondanks dat een criterium van toepassing is, toch sprake is van onafhankelijkheid maar moet dat dan wel toelichten in het jaarverslag.

Uitgesloten zijn werknemers (in drie jaar voorafgaand) en belangrijke zakelijke relaties (in vijf jaar voorafgaand) zoals bijvoorbeeld adviseurs van de organisatie of bestuurders of medewerkers van de financierende bank van de instelling. Een bestuurder van een andere organisatie waar de huidige RvB lid de RvT is, wordt eveneens uitgesloten. De uitsluitingscriteria hebben ook betrekking op ouders van klanten, leden van de oudercommissie, aandeelhouders, personeel werkzaam zijn bij de controlerend accountant van de organisatie, politieke of ambtelijke functionarissen in het werkgebied van de organisatie. Benadrukt wordt in de code dat het hier niet gaat om een limitatieve opsomming. Persoonlijke bevoordeling wordt uitgesloten met de bepaling dat een lid geen persoonlijke vergoeding mag ontvangen van de organisatie anders dan de vergoeding voor het lidmaatschap van de RvT.

Voor het aanvaarden van nieuwe nevenfuncties regelt artikel 2.25 dat vooraf goedkeuring aan de RvT moet worden gevraagd. Ten aanzien van de besluitvorming is in artikel 2.26 geregeld dat een lid een (potentieel) tegenstrijdig belang, van zichzelf of zijn relaties zoals hierboven beschreven, moet melden en toelichten aan de voorzitter of vicevoorzitter. De RvT besluit zonder dit lid of er sprake is van een tegenstrijdig belang op grond van in het reglement hierover vastgelegde regels. Vervolgens besluit de RvT hoe hiermee om te gaan in geval van transacties van materiele betekenis. In het jaarverslag wordt hier dan melding van gemaakt.

De governance code kinderopvang heeft in tegenstelling tot de governance code zorg een specifieke lijst met uitsluitingscriteria voor RvT leden benoemd. Deze lijst is hierboven samengevat en in bijlage 1 volledig weergegeven. Deze uitsluitingscriteria gelden ook voor naasten. Het begrip naasten gaat hierbij verder dan het begrip naasten in de governance code Cultuur omdat ze hier ook gelden voor aanverwanten tot in de tweede graad (broers en zussen). Bovendien wordt expliciet aangegeven dat de lijst niet limitatief is. De RvT moet dus een eigen afweging blijven maken. Daarnaast is in deze code net als in de code Cultuur de verplichting opgenomen om goedgekeurde besluiten waarbij sprake is geweest van belangenverstremgeling te publiceren in het jaarverslag.

Governance codes onderwijs

In de onderwijssector zijn drie verschillende codes in gebruik. De code voor het primair onderwijs is het meest recent geactualiseerd, namelijk in 2017. De codes voor het MBO en HBO dateren uit respectievelijk 2014 en 2013. Hieronder wordt per code naar de relevante bepalingen gekeken. Zie bijlage 1 voor de relevante teksten per code.

Code primair onderwijs⁹⁹

⁹⁸ Governance code kinderopvang (2013).

⁹⁹ Governance code goed bestuur in het primair onderwijs (2017).

De onafhankelijkheid wordt in de code geborgd door artikel 24 door een aantal gelijktijdige (neven) functies uit te sluiten, zoals de functie van bestuurder of toezichthouder bij een andere organisatie in dezelfde sector of een andere onderwijssector in hetzelfde voedingsgebied. Het aantal bestuurlijke en/of toezichthoudende functies moet tot een maximum van 5 worden beperkt (waarbij voorzitterschappen dubbel tellen). Er is een meldplicht voor (potentieel) tegenstrijdige belangen.

Code van het MBO¹⁰⁰

Deze code bevat een drietal aanbevelingen voor de Raad van toezicht over onafhankelijkheid. Ten eerste wordt in artikel 4 aanbevolen dat voormalig bestuurders of medewerkers gedurende vijf jaar niet benoemd worden in de RvT. Ten tweede wordt in artikel 17 aanbevolen om (neven)functies van zijn leden, alsmede de criteria die daarvoor gehanteerd worden, openbaar in het jaardocument op te nemen. Ten derde wordt in artikel 18 aanbevolen dat de leden belangenverstremgeling moeten melden en de voorzitter moet bewaken dat deze leden dan niet deelnemen aan de discussie en besluitvorming over het betreffende onderwerp.

Code van het HBO¹⁰¹

De branchecode governance HBO regelt de onafhankelijkheid van de leden door in artikel 3.4.1.e.v. een aantal afhankelijkheidscriteria te benoemen die van toepassing zijn op zowel het lid zelf als zijn echtgenoot, geregistreeerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad. De RvT moet in het jaarverslag vermelden dat naar haar oordeel aan deze criteria is voldaan. Uitgesloten zijn werknemers of bestuurders (in vijf jaar voorafgaand) van de instelling. Een bestuurder van een andere organisatie waar de huidige RvB lid de RvT is, wordt eveneens uitgesloten. Medewerkers van het ministerie van OCW, de Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie of het ministerie van EZ worden eveneens uitgesloten. Net als aandeelhouders met meer dan 10% van de aandelen.

Persoonlijke bevoordeling wordt uitgesloten met de bepaling dat een lid geen persoonlijke vergoeding mag ontvangen van de organisatie anders dan de vergoeding voor het lidmaatschap van de RvT. Ten aanzien van de besluitvorming is geregeld dat een lid met een (potentieel) tegenstrijdig belang niet deel mag nemen aan discussie en besluitvorming over het betreffende onderwerp, indien dit van materiële betekenis is voor de organisatie en/of hemzelf.

De governance code voor het MBO komt het meest overeen met de governance code voor de zorg omdat er geen specifieke bepalingen in opgenomen zijn. De code voor het primair onderwijs wijkt alleen af omdat een maximum van 5 bestuurlijke en/of toezichthoudende functies wordt gesteld. De code voor het HBO is specifiek met een opsomming van uitsluitingen die ook van toepassing zijn op naasten, waarbij onder naasten verwantschap tot de tweede graad wordt bedoeld net als bij de kinderopvang. Verder wijkt de code af op het vlak van transparantie, de RvT moet in het jaarverslag vermelden dat naar haar oordeel aan de criteria is voldaan.

Governance code goede doelen¹⁰²

In de governance code voor de goede doelen zijn in artikel 2.6 een aantal normen voor het vermijden van belangenverstremgeling vastgelegd. Zie bijlage 1 voor de volledige tekst van artikel 2.6 van de code. Voor het aanvaarden van nevenfuncties met

¹⁰⁰ Branchecode goed bestuur in het mbo (2014).

¹⁰¹ Branchecode Hogescholen (2013).

¹⁰² Governance code goede doelen (2015).

(potentieel) tegenstrijdige belangen van de organisatie moet goedkeuring aan de RvT worden gevraagd. Leden moeten (potentieel) strijdige belangen altijd melden aan de RvT en daarbij alle relevante informatie verschaffen. De RvT beslist dan of er een tegenstrijdig belang is, in welk geval het betreffende lid niet mag deelnemen aan de discussie en besluitvorming over het onderwerp.

De onafhankelijkheid ten opzichte van elkaar en ten opzichte van het bestuur wordt geborgd met een uitsluiting van het lidmaatschap van de RvT voor personen met nauwe familie- of vergelijkbare relaties met andere RvT leden of het bestuur. Aanbevolen wordt om nadere regels vast te leggen in reglementen.

De governance code voor de goede doelen is slechts op één punt specifiekere dan de governance code voor de zorg, namelijk dat familie- of vergelijkbare relaties met andere RvT-leden of het bestuur worden uitgesloten. Wat onder familie- of vergelijkbare relaties wordt verstaan wordt niet nader gedefinieerd. Voor het overige zijn de codes gelijk.

Governance code publieke omroep¹⁰³

De governance code van de publieke omroepen bevat 7 principes en bevat bindende principes en aanbevelingen. Principes 3 en 5 zijn aanbevelingen en handelen over de Raad van toezicht en de Raad van bestuur. Zie bijlage 1 voor de relevante artikelen van principes 3 en 5. Hierin wordt de onafhankelijkheid geborgd door een openbare werving van nieuwe leden aan de hand van een vooraf vastgesteld profiel. Daarnaast moet een lid bij structurele onverenigbaarheid van belangen aftreden. Om persoonlijke bevoordeling te voorkomen verstrekt de mediaorganisatie aan toezichthouders geen persoonlijke leningen, garanties etc. Een uitsluiting voor benoeming in de RvT is een bestuursfunctie in een mediaorganisatie. Pas vijf jaar na beëindiging is iemand met zo'n functie benoembaar in een RvT.

De governance code van de publieke omroepen bevat in tegenstelling tot de governance code voor de zorg een verbod op persoonlijke leningen, garanties etc. De uitsluiting van (voormalige) bestuurders in dezelfde branche is afwijkend van de governance code voor de zorg. De bepaling over het verplicht aftreden bij een structurele onverenigbaarheid van belangen is eigenlijk overbodig, omdat de RvT altijd zelf beslist over aanname en aftreden van haar leden. Dat is voor alle sectoren gelijk. Verder bevat de code geen andere specifieke criteria om de begrippen nader te duiden.

Bevindingen

De meeste van de vergeleken governance codes gaan verder in het concreet en specifiek maken van de begrippen tegenstrijdige belangen of belangenverstremming en bevoordeling dan de code voor de zorg. Er worden concrete opsommingen gegeven van onverenigbare functies in de code zelf of in wetgeving of een toolkit. Daarnaast worden er inhoudelijke eisen en procedurele eisen, met name voor de werving, gesteld.

Het begrip tegenstrijdig belang of belangenverstremming wordt o.a. specifiek geregeld door diverse concrete functies te benoemen die niet gelijktijdig mogen worden vervuld, of die niet voorafgaand aan het RvT-lidmaatschap vervuld mogen zijn. Het oogmerk voor de uitsluiting is meestal vanuit concurrentie bezien. Criteria zoals werkgebied en doelgroep spelen dan een rol. Waar het gaat om voormalige functies die onverenigbaar zijn, is de tijdsspanne tussen beëindigen van de voormalige functie en benoeming als lid Raad van toezicht een criterium. In vier codes wordt deze termijn zelfs expliciet in een aantal jaren gedefinieerd, maximaal gaat het om vijf jaar. Verder kan het oogmerk voor

¹⁰³ Governance code publieke omroep (2018).

de uitsluiting het risico's van oneigenlijke beïnvloeding zijn, zoals bij politieke functies of toezichthoudende functies.

Door dezelfde uitsluitingen ook voor de naasten van het RvT te hanteren, wordt getracht indirecte beïnvloeding door persoonlijke relaties uit te sluiten. In twee codes wordt dit zelfs zeer specifiek aangegeven door deze naasten exact te definiëren in de mate van verwantschap. Het gaat dan om een echtgenoot, geregistreeerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad.

Naast specifieke uitsluitingen van nevenfuncties of voormalige functies wordt openbare werving gezien als een manier om onafhankelijkheid te waarborgen. Dit sluit aan bij enkele specifieke uitsluitingen die toezien op onderlinge zakelijke of persoonlijke relaties tussen RvT leden onderling of RvT leden en de RvB. Tegelijk wordt het benaderen van het eigen netwerk nergens uitgesloten.

Persoonlijke bevoordeling proberen de opstellers van de codes meestal te voorkomen door elke financiële relatie met de instelling expliciet uit te sluiten. Het gaat dan over elke vorm van vergoeding (zoals leningen, garanties en geschenken) anders dan in het kader van het lidmaatschap van de RvT. Soms is deze uitsluiting zelfs verbreed naar de stakeholders van de instelling.

Het verplicht verschaffen van transparantie wordt als een middel ingezet om controle door stakeholders mogelijk te maken. In de eigen reglementen moet de RvT zelf nadere regels stellen voor de invulling hoe ze met (potentiele) tegenstijdige belangen om zal gaan. Deze bepalingen bevatten soms ruimte voor de RvT om af te wijken van de code en in individuele situaties anders te besluiten. Dit moet dan wel in het jaarverslag worden toegelicht. Aan goedkeurende besluiten waarbij sprake is geweest van tegenstrijdige belangen van leden van de RvT is, wordt soms een publicatieplicht verbonden: men moet dit dan in het openbare jaarverslag toelichten. De code voor de woningcorporaties gaat het meest ver in transparantie. De volledige reglementen van de Raad van Commissarissen moeten op de website gepubliceerd worden. De autoriteit woningcorporaties controleert o.a. op deze transparantie eisen.

Op een drietal onderwerpen beperken alle codes zich nog tot algemene beschrijvingen zonder verduidelijking. Ten eerste de verplichting voor elk zittend lid tot het direct melden van een (potentieel) tegenstrijdig belang, zodat het betreffende lid vervolgens uitgesloten kan worden van beraadslaging en besluitvorming over het betreffende onderwerp. Onduidelijk blijft hierbij hoe het lid voor zichzelf de afweging moet maken wanneer sprake is van een (potentieel) tegenstrijdig belang, zeker als de code de criteria hiervoor niet specifiek gedefinieerd heeft. Ten tweede wordt tegenstrijdigheid alleen verondersteld bij een materiele omvang van het belang, maar de omvang van wat als materieel wordt gezien is hierbij dan niet expliciet aangegeven. Ten derde moet voor het aanvaarden van een nieuwe (neven)functie tijdens het lidmaatschap van de Raad van toezicht vooraf goedkeuring van de Raad van toezicht worden gevraagd als sprake is van een (potentieel) strijdig belang. Ook in deze situatie is onduidelijk hoe een lid de afweging voor zichzelf moet maken wanneer hier sprake van is.

5.2 Reglementen Raad van toezicht

In de governance code voor de zorg is een opdracht aan de Raad van toezicht opgenomen om in de eigen reglementen vast te leggen hoe met tegenstrijdige belangen en de schijn hiervan zal worden omgegaan. Het bestuderen van reglementen van zorginstellingen kan dus relevante handvatten bieden hoe Raden van toezicht invulling hebben gegeven aan het begrip belangenverstrengeling. De NVTZ heeft in het kader van dit onderzoek het verzoek aan haar leden gericht om hun reglementen op te sturen. Dit heeft helaas maar drie inzendingen opgeleverd, zelfs na een herhaald verzoek. Daarom is vervolgens op het internet gezocht bij de instellingen of zij hun reglementen openbaar op hun website hebben gepubliceerd. Samen met de drie inzendingen is hiermee uiteindelijk van totaal 30 Raden van toezicht in de zorg een reglement verkregen. Het betreft 10 ziekenhuizen en 20 VVT-instellingen (verpleging, verzorging en thuiszorg). Bij de auteur van dit onderzoek kunnen deze reglementen opgevraagd worden.

In alle onderzochte reglementen wordt de term belangenverstrengeling (of een synoniem daarvoor) genoemd. In 90% van de reglementen worden de termen onafhankelijk(heid) en betrokken(heid) gebruikt. De term integriteit komt minder vaak voor, namelijk in 63% van de reglementen en de term bevoordeling wordt in slechts 27% van de reglementen genoemd.

Voor het inhoudelijke onderzoek is eerst naar het model reglement van de NVTZ gekeken. Dit model wordt als richtlijn voor de leden beschikbaar gesteld. De onderzochte instellingen lijken het model te hebben gebruikt en het op onderdelen vervolgens te hebben aangevuld.

Het model omvat een aantal bepalingen rondom belangenverstrengeling. Zo moet volgens het model het functioneren van een RvT-lid zich kenmerken door integriteit en een onafhankelijke opstelling en moet elke vorm van bevoordeling of (schijn van) belangenverstrengeling met de stichting worden voorkomen. Leden moeten een (potentiele) vorm van belangenverstrengeling zelf melden en alle informatie daarover verschaffen. De RvT besluit dan zonder het betrokken lid of er sprake is van een tegenstrijdig belang en kan het lid vragen dit op te heffen of te vertrekken. De RvT kan een lid die dat weigert ontslaan. Als de belangenverstrengeling slechts tijdelijk is, kan de RvT besluiten het onderwerp zonder het betrokken lid te bespreken. Over transacties die worden aangegaan waarbij er sprake was van een lid met een tegenstrijdig belang, zegt het model reglement dat dit alleen kan onder ten minste in de branche gebruikelijke condities.

Het modelreglement bevat geen nadere uitleg over de inhoud van de begrippen belangenverstrengeling, bevoordeling, integriteit en onafhankelijkheid. Het modelreglement bevat wel de bepaling dat nieuwe leden openbaar geworven moeten worden. Het bevat geen uitsluitingsgronden van huidige of voormalige (neven)functies voor nieuwe leden.

In de ontvangen en verzamelde reglementen is onderzocht of ze meer uitleg geven over de inhoud van deze begrippen ten opzichte van dit model reglement. Dit blijkt vooral het geval te zijn bij de benoeming. In alle onderzochte reglementen zijn ter voorkoming van belangenverstrengeling diverse onverenigbaarheden van functies opgenomen. Ter voorkomen van bevoordeling zijn in 8 van de 30 reglementen (27%) bepalingen opgenomen. Hieronder volgen de voornaamste bepalingen die aangetroffen zijn die een nadere uitleg geven ten opzichte van het model reglement.

In relatie met de eigen organisatie worden als onverenigbare functies aangemerkt: leden van de cliëntenraad, de klachtencommissie of identiteitscommissie. Voormalige leden van de RvB of andere medewerkers (als dit korter dan drie jaar voorafgaand is) worden

uitgesloten. De functie van RvB bij een andere organisatie waar de zittende RvB van de eigen organisatie toezichthouder is wordt ook expliciet uitgesloten.

In relatie tot concurrerende organisaties worden als onverenigbaar gezien; alle functies zowel in bestuur, toezicht als medewerker (huidig of korter dan een jaar geleden) van zorgorganisaties in (deels) hetzelfde adherentiegebied (verzorgingsgebied van de zorginstelling). Daarnaast wordt een zakelijk belang in een andere zorgorganisatie in (deels) hetzelfde adherentiegebied of bij een onderneming waarmee de eigen organisatie een zakelijke relatie heeft, uitgesloten.

Om bevoordeling te voorkomen worden alle vergoedingen van de organisatie uitgesloten met uitzondering van de honorering voor het lidmaatschap van de RvT. Hieronder vallen ook persoonlijke leningen en garanties. De honorering mag niet afhankelijk zijn van de resultaten van de organisatie. Hieronder vallen ook aandelen of opties. Deze uitsluitingen zijn ook van toepassing op familierelaties t/m de 2^e graad. Daarnaast mogen RvT leden tot een jaar voorafgaand geen belangrijke zakelijke relatie hebben gehad met de organisatie (of medewerker/aandeelhouder/vennoot of adviseur zijn van een onderneming met een belangrijke zakelijke relatie).

Het begrip integriteit wordt ook regelmatig genoemd, het komt in 18 van de 30 reglementen voor (60%). In 11 reglementen (37%) wordt hier een nadere invulling aan gegeven. Bijvoorbeeld dat de leden geen enkel belang (persoonlijk of zakelijk) bij de stichting mogen hebben of dat dit in ieder geval het naleven van alle wet en regelgeving en governance codes hiermee wordt omvat. De begrippen onafhankelijk(heid) en betrokken(heid) worden in 90% van de reglementen wel genoemd maar niet nader omschreven.

Bevindingen

De focus van de Raden van toezicht die bepalingen in hun reglementen over tegenstrijdige belangen hebben opgenomen, ligt op het benoemingsmoment. Door een aantal concrete uitsluitingen in (neven)functies te benoemen, wordt een kader vastgelegd voor de objectieve beoordeling van kandidaten. De voorkomende uitsluitingen wijken niet af van de uitsluitingen die gevonden zijn in de governance codes van andere semipublieke sectoren. De uitsluitingen zijn niet zichtbaar aan een specifieke context van de organisatie zijn gekoppeld.

Ter voorkoming van bevoordelingen worden in minder dan één op de drie reglementen bepalingen opgenomen. Zo worden alle vormen van geldelijke vergoedingen met uitzondering van de honorering uitgesloten. Dit komt overeen met wat in governance codes van andere semipublieke sectoren is gevonden.

De governance code voor de zorg vraagt aan de Raad van toezicht om een standpunt in te nemen hoe met tegenstrijdige belangen en de schijn hiervan zal worden omgegaan en dit op te nemen in de eigen reglementen. Uit de onderzochte reglementen blijkt dat hier nog maar beperkt invulling aan is gegeven. De opgenomen bepalingen zien vooral toe op het beoordelen van kandidaten op het benoemingsmoment. De overige bepalingen zijn generiek van aard. Hierdoor is niet duidelijk vast te stellen of de betrokken Raden van toezicht de context van de eigen organisatie hebben meegewogen in hun besluitvorming. Goodijk signaleert dit ook, hij schetst zelfs het beeld dat er gemakshalve bepalingen uit de governance code worden gekopieerd in de reglementen.¹⁰⁴ En uit zijn onderzoek samen met Blokdijk concludeerde hij in 2012 ook al twijfels te hebben over de

¹⁰⁴ Goodijk, Prof. R. (2012). *Falend toezicht in semipublieke organisaties?*, par.6.4.

effectiviteit omdat de formuleringen die in reglementen gebruikt worden over het algemeen vaag zijn.¹⁰⁵

De publicatie van de nieuwe governance code voor de zorg was eind 2016. Dit kan de vraag oproepen of de vorm van de huidige governance codes slechts een tijdelijke situatie is. Het kan zijn dat Raden van toezicht nog nadenken over de implicaties en dat reglementen nog aangepast moeten worden. Vragen om ondersteuning op dit thema bij de NVTZ lijken hierop te duiden¹⁰⁶. Of zijn er mogelijk andere redenen? In paragraaf 4.5. wordt aan de hand van de interviews met enkele leden en voorzitters van Raden van toezicht onder andere deze vraag verkend.

¹⁰⁵ Goodijk, Prof. R. (2012). *Falend toezicht in semipublieke organisaties?*, par.2.5.

¹⁰⁶ Persoonlijke gesprek (2017, 5 december). met Henk den Uijl, beleidsmedewerker NVTZ.

5.3 Profielschetsen vacatureteksten

De werving en benoeming van nieuwe Raad van toezicht leden is een moment waarop van kandidaten de geschiktheid wordt getoetst door de zittende leden van de RvT. Het mogelijke risico van belangenverstremgeling kan dan meegewogen worden in deze toets. Voor dit onderzoek zijn profielschetsen in vacatureteksten bestudeerd, omdat deze teksten inzicht geven in de manier waarop door de RvT omgegaan wordt met belangenverstremgeling in de werving van kandidaten. De teksten van alle vacatures die in de eerste twee maanden van 2018 zijn gepubliceerd op de verzamelwebsite Indeed voor lid van Raad van toezicht of Raad van Commissarissen zijn verzameld. Dat heeft voor de sectoren onderwijs, woningcorporaties en zorg respectievelijk 18, 18 en 33 teksten opgeleverd. Voor cultuur, welzijn en maatschappelijke dienstverlening, kinderopvang en goede doelen waren het maar enkele vacatures en voor de publieke omroepen geen. Deze laatste sectoren zijn daarom buiten beschouwing gelaten. De vacature teksten van de sectoren onderwijs, woningcorporaties en zorg zijn onderzocht op specifieke zoektermen. De term belangverstremgeling is gezocht inclusief de synoniemen belangentegenstelling, belangenconflict, onverenigbaar belang, tegengesteld belang of (tegen)strijdig belang. Daarnaast is gezocht op de termen onafhankelijk(heid) en integriteit of integer. Hieronder een samenvatting van de resultaten daarvan per sector. Bij de auteur van dit onderzoek kunnen alle gebruikte vacatureteksten opgevraagd worden.

Tabel 1. *Het voorkomen van een term in profielschets/vacaturetekst, procentueel.*

	onderwijs	woningcorp.	zorg
Belangenverstremgeling of synoniemen	11%	50%	27%
Onafhankelijk(heid)	78%	78%	73%
Integriteit/integer	50%	61%	42%

Opvallend is dat de vacatureteksten voor woningcorporaties significant afwijken in het gebruik van de term belangverstremgeling (of synoniemen daarvan) en de term integriteit of integer. Deze termen worden bij de woningcorporaties veel vaker gebuikt dan in de ander sectoren. Alleen de term onafhankelijk(heid) wordt ongeveer evenveel gebruikt in alle sectoren.

De vacatureteksten voor de woningcorporaties waarin de begrippen belangenverstremgeling (of synoniemen) en integriteit voorkomen zijn geanalyseerd om vast te stellen of ze een nadere uitwerking van de begrippen bevatten. Dat blijkt maar in een zeer beperkt aantal teksten het geval.

Viermaal wordt in een vacaturetekst opgenomen dat de leden zonder last of ruggespraak hun taak moeten vervullen en onafhankelijk moeten zijn ten opzichte van elkaar, het bestuur en de organisatie. Eenmaal wordt hierbij tevens vermeld dat de leden geen persoonlijk belang in de organisatie mogen hebben.

Driemaal wordt het begrip integriteit en moreel besef uitgelegd als het adequaat en zorgvuldig uitoefenen van de functie, met inachtneming van de regels en verantwoordelijkheden. Er dient daarbij geoordeeld en gehandeld te worden op moreel verantwoorde wijze, op basis van algemeen aanvaarde sociale en ethische normen. De toezichthouder moet hierbij aanspreekbaar zijn op eigen gedrag en ook anderen hierop aanspreken. Het vertonen van goed voorbeeldgedrag voor de eigen organisatie en de sector wordt hierbij genoemd.

Verder komt het een aantal keer voor dat verwezen wordt naar de onverenigbaarheden in de woningwet. Eénmaal worden deze onverenigbaarheden zelfs integraal opgesomd.

Een aantal keer wordt verwezen naar eisen van de branchecodes, zoals de Aedescode en de Governance code Woningcorporaties.

De vacatureteksten voor de zorgsector en het onderwijs waarin de begrippen belangenverstremgeling (of synoniemen) en integriteit of integer voorkomen zijn nader geanalyseerd maar leverden slechts enkele procedurele opmerkingen en geen inhoudelijke duiding over de begrippen op. Bij het begrip belangenverstremgeling werd in één tekst verduidelijkt dat het aanvaarden van nieuwe nevenfuncties voor aanvaarding getoetst zal worden op eventueel optredende belangenverstremgeling. In slechts één vacaturetekst voor toezichthouder werden wel twee specifieke uitsluitingen gemeld in de zin dat voormalig bestuurders worden uitgesloten en iedereen die een zakelijke relatie met de organisatie heeft of heeft gehad.

Bevindingen

De vacatureteksten voor de woningcorporaties bevatten veel vaker de termen belangenverstremgeling (of synoniemen daarvan) en integriteit of integer dan de vacatureteksten voor onderwijs en de zorgsector. Er wordt echter nauwelijks nadere uitwerking van deze termen geven in de vacatureteksten van alle drie de sectoren. De enige nadere duiding die wordt gegeven van het begrip integriteit verwijst naar algemene kenmerken zoals handelen en oordelen op moreel verantwoorde wijze, op basis van algemeen aanvaarde sociale en ethische normen. Hierbij aanspreekbaar zijn op eigen gedrag, ook anderen hierop aanspreken en voorbeeldgedrag vertonen voor de eigen organisatie en de sector. Deze algemene bewoordingen doen vermoeden dat de vacatureteksten in alle onderzochte sectoren niet als een instrument worden gezien om meer duidelijkheid over de gewenste onafhankelijkheid van de kandidaten te verkrijgen.

Het feit dat de termen belangenverstremgeling (of synoniemen) en integriteit in de teksten van de woningcorporaties wel vaak voorkomen, kan mogelijk het gevolg zijn van de woningwet. Deze wet legt een strikte geschiktheidsnorm voor commissarissen op waar de corporaties zich aan moeten houden. Met het benoemen van deze termen in vacatureteksten wordt duidelijk gemaakt dat conform de wet wordt gehandeld. De andere sectoren kennen geen vergelijkbare wetgeving die geschiktheidsnormen voor toezichthouders oplegt.

5.4 Uitspraken governance commissie

Voor de leden van de brancheorganisaties in de zorg is de naleving van de Zorgbrede Governance code een lidmaatschapsverplichting. Daarnaast moeten zij verplicht meewerken aan de geschillenregeling. Die regeling houdt in dat iedere belanghebbende een verzoek tot toetsing van de naleving van de code kan voorleggen aan de governance commissie. Deze commissie kan een oordeel geven en aanbevelingen doen over de naleving van de code door de betrokken zorgorganisatie.

In 2016 en 2017 heeft de governance commissie 26 uitspraken gedaan. De uitspraken worden online gepubliceerd ¹⁰⁷.

Van deze uitspraken hadden 6 uitspraken geheel of gedeeltelijk betrekking op de risico's van belangentegenstellingen. Daarom zijn deze uitspraken geanalyseerd op inhoud en is gekeken of de uitspraken criteria bevatten om de begrippen belangenverstrengeling en betrokkenheid te verduidelijken. Hieronder eerst een samenvatting van deze uitspraken, daarna de criteria die hieruit ontleent kunnen worden.

Casus 17-03¹⁰⁸

Een lid van de RvT van instelling Y is tijdelijk interim bestuurder van instelling X. De twee instellingen overlappen qua werkgebied in één gemeente, alleen voor het product dagbesteding. Het gaat om een product met gering aantal klanten en een kleine omzet.

De governance commissie oordeelt dat het strikt genomen een schending van de code zou zijn voor het RvT lid omdat de twee instellingen concurrenten zijn. Immers de bepaling in de code is:

2.6.2. Een lid van de (...) raad van toezicht kan niet tegelijkertijd de functie vervullen van een lid van de raad van bestuur (...) van een andere zorgorganisatie die binnen het verzorgingsgebied van de zorgorganisatie geheel of gedeeltelijk dezelfde werkzaamheden als de zorgorganisatie verricht (...).

Deze bepaling wordt dus naar de letter geschonden. De commissie oordeelt vervolgens toch dat er in dit geval geen schending van de code is op grond van drie overwegingen;

Ten eerste was de overlap tussen de instellingen zeer klein en goed zichtbaar, door die zichtbaarheid is direct duidelijk waar de belangen eventueel zouden kunnen botsen. Ten tweede gaat het om een tijdelijke situatie omdat het een interim functie van het RvT-lid betreft. Ten derde is het betrokken RvT-lid zich goed bewust van de mogelijke tegenstrijdigheid en heeft hij aangegeven niet aan overleggen te zullen deelnemen waar de belangen van beide organisaties tegelijk op het spel staan.

Casus 17-01¹⁰⁹

Deze casus betreft een meervoudig verzoek. Ten eerste is sprake van verhuur van praktijkruimte aan de stichting door de voorzitter van de identiteitscommissie (dit is een adviescommissie van de RvT). Ten tweede is de begeleider van de RvT bij de zelfevaluatie tegelijk de persoonlijk coach van de voorzitter van de RvB. Ten derde is de voorzitter van de RvT benoemd na contact met de voorzitter van de RvB en kort nadat hij interim bestuurder was van een stichting waarmee wordt samengewerkt. Ten vierde is een ander lid van de RvT benoemd nadat hij langere tijd daarvoor RvT-lid van een concurrerende instelling was. Ten vijfde is een derde lid van de RvT benoemd kort nadat

¹⁰⁷ www.scheidsgerechtgezondheidszorg.nl/governance

¹⁰⁸ Scheidsgerecht gezondheidszorg (2016-2017). *Uitspraken governance commissie*.

¹⁰⁹ Scheidsgerecht gezondheidszorg (2016-2017). *Uitspraken governance commissie*.

hij interim bestuurder was van een zakelijke partner waarmee de stichting een conflict had.

De governance commissie oordeelt dat er een patroon van onvoldoende onafhankelijk en kritische toezicht is geweest van de RvT op het functioneren van de voorzitter van de RvB. In situatie 1 is er duidelijk sprake van schending van de code, er is een persoonlijk belang van het RvT-lid. In situatie 2 schoot de RvT tekort in de onafhankelijke beoordeling van de voorzitter van de RvB door het inhuren van zijn coach voor hun eigen evaluatie. Hierdoor heeft de RvT niet voldoende afstand genomen om zijn toezichthoudende taak onafhankelijk uit te voeren. In situatie 3 was door de niet transparante procedure en het korte tijdsbestek tussen de vorige functie en de benoeming minstens sprake van de schijn van belangenverstremgeling. In situatie 4 was er langere tijd verstreken tussen de vorige functie en de benoeming tot RvT-lid, op grond daarvan was er volgens de commissie geen strijdigheid met de code. In situatie 5 constateert de commissie een schijn van belangenverstremgeling. Net als bij situatie 3 was er slechts een korte tijd tussen de vorige functie en de benoeming.

Casus 17-02¹¹⁰

Deze casus betreft een complexe situatie waarbij meerdere onderdelen van de code in het geding zijn. Slechts het deel dat betrekking heeft op het risico van belangenverstremgeling bij RvT-leden wordt hieronder toegelicht. Voor de selectieprocedure voor een nieuw lid van de RvT wordt een *shortlist* gemaakt, waarop door zowel de voorzitter van de RvT als de voorzitter van de RvB een kandidaat wordt voorgedragen die bij een vorige werkgever een collega van de voorzitter van de huidige RvB was.

Het staat iedereen vrij om kandidaten voor te dragen zolang maar op een transparante en openbare wijze wordt geworven. Dat betekent dat zowel de voorgedragen kandidaten als degene die op de openbare aankondiging reflecteren op gelijke voet meedingen. In dit geval oordeelt de commissie dat de procedure voldeed aan de vereisten van transparantie en openbaarheid. Uiteindelijk is de voorgedragen kandidaat niet benoemd, daarom doet de commissie geen uitspraak over de mogelijke (schijn van) belangenverstremgeling.

Casus 17-04¹¹¹

Twee brancheorganisaties in de zorg verzoeken een uitspraak van de commissie over de naleving van de code ten aanzien van de benoeming van twee RvT-leden (een voorzitter en een gewoon lid) bij een lid instelling. De voorzitter is benoemd kort na de periode dat hij als interim bestuurder actief was in een stichting waarmee werd samengewerkt. In die hoedanigheid had hij een zakelijke relatie met de voorzitter van de RvB. Het lid is benoemd ruim een jaar nadat hij was vertrokken als lid van de RvT van een andere instelling.

De twee brancheorganisaties worden door de commissie ontvankelijk verklaard omdat naleving van de code een lidmaatschapsvereiste is. In het geval van de voorzitter concludeert de commissie dat wel sprake van de schijn van belangenverstremgeling is. Zijn benoeming is vrij kort na de periode van interim bestuurder van de stichting waarmee werd samengewerkt. Hierdoor was er tussen de bestuurders een zakelijke relatie. Bovendien was in het profiel extra aandacht gevraagd voor het feit dat de voorzitter met gezag moet kunnen optreden bij crisissituaties waarbij de RvB in het

¹¹⁰ Scheidsgerecht gezondheidszorg (2016-2017). *Uitspraken governance commissie*.

¹¹¹ Scheidsgerecht gezondheidszorg (2016-2017). *Uitspraken governance commissie*.

geding is. In het geval van het lid oordeelt de commissie dat er geen sprake van de schijn van belangenverstremgeling is. Daarbij speelt de tijdsduur tussen beëindigen van zijn RvT-functie bij de andere instelling en het verzorgingsgebied een rol. Zijn RvT-functie bij de andere instelling is meer dan een jaar voor zijn benoeming op reguliere wijze beëindigd. Bovendien hebben beide instellingen een verschillend verzorgingsgebied.

Casus 16-01¹¹²

De werving van vier nieuwe leden van de instelling heeft niet openbaar plaatsgevonden. De RvT voert aan dat hier geen tijd voor was vanwege een crisissituatie. Eén lid is als enige herbenoemd uit de oude RvT. Dit lid is ook in dienst als afdelingshoofd van een stichting waarmee zeer nauw wordt samengewerkt. Een belangrijk bedrijfsonderdeel is volledig bij deze stichting ondergebracht. De RvT heeft wel besloten dat dit lid niet zal deelnemen aan discussie en besluitvorming wanneer deze samenwerking aan de orde is. Verder zijn twee leden van de RvT tevens vrienden van elkaar en beide verbonden aan een netwerkorganisatie waarin ze een prominente rol spelen.

De commissie oordeelt dat de niet openbare werving in strijd is met de code. Alleen voor een "tijdelijke" noodoplossing is het gerechtvaardigd hiervan af te wijken, waarna alsnog openbaar geworven moet worden. Ten aanzien van het lid uit de oude RvT is de schijn van partijdigheid niet voldoende weggenomen met de constructie van niet deelnemen aan discussies en besluitvorming. De beide stichtingen kunnen botsende belangen hebben. Dit brengt twijfel of betrokkene voldoende objectief en onafhankelijk kan functioneren als RvT-lid, zeker ten opzichte van de directeur van het bedrijfsonderdeel dat is uitbesteed. De commissie oordeelt dat de vriendschap en deelname aan de netwerkorganisatie niet strijdig zijn met de code. Daarbij speelt een rol dat de netwerkorganisatie een soort debatclub is en geen zakelijk netwerk waarin opdrachten uitgewisseld kunnen worden, alsmede dat de vriendschap transparant naar alle betrokkenen is gecommuniceerd.

Casus 16-03¹¹³

Een zeer veelomvattende casus met in totaal 11 verschillende klachten. Hiervan betreft één klacht de mogelijke belangenverstremgeling van de voorzitter van de RvT. Bij een verkoping op het terrein van de instelling, ten behoeve van de vriendenstichting, was het bedrijf van zijn broer aanwezig. De broer heeft flyers met zijn bedrijfsreclame voor de verkoping beschikbaar gesteld. Op de uitnodiging stond de naam van het bedrijf.

De commissie vindt de wijze waarop melding is gemaakt van het bedrijf van de broer wel een schending van de code. De formulering van de uitnodiging is niet gelukkig. Het gewicht ervan is echter gering. Voor de voorzitter was er ook geen persoonlijk gewin omdat de opbrengst van de verkoping voor de vriendenstichting was. Daarom concludeert de commissie dat er geen schijn van belangenverstremgeling is.

Bevindingen

In de uitspraken van de governance commissie komen een drietal thema's naar voren in de argumentering die handvatten voor criteria kunnen bieden.

Ten eerste speelt het zakelijke argument een rol in de uitspraken. Als er een duurzame zakelijke relatie is (zoals bij verhuur) dan is er zeker sprake van belangenverstremgeling volgens de commissie. Als er echter geen sprake kan zijn van persoonlijk gewin

¹¹² Scheidsgerecht gezondheidszorg (2016-2017). *Uitspraken governance commissie*.

¹¹³ Scheidsgerecht gezondheidszorg (2016-2017). *Uitspraken governance commissie*.

(bijvoorbeeld de opbrengst is voor de vriendenstichting) dan wordt dat wel meegewogen in de beoordeling van de commissie.

Ten tweede speelt concurrentie in de markt een rol bij de beoordeling. Volgens de commissie moet een functie bij een concurrerende instelling (welke functie dan ook) vermeden worden omdat er altijd sprake van de schijn van belangenverstremgeling zal zijn. Als het een voormalige functie betreft dan is de duur tussen de vorige functie en de benoeming als RvT-lid bij de instelling bepalend of er sprake is van de schijn van belangenverstremgeling. Een langere duur tussen de functies zorgt voor meer onafhankelijkheid. Daarbij nuanceert de commissie dat een uitzondering kan worden gemaakt als de overlap in werkgebied tussen de concurrerende instellingen zeer gering is en het om een geringe omzet gaat. Er kan wel een uitzondering gemaakt worden als de duur van de functie bij de concurrent (bijvoorbeeld interim) zeer kort is. Uit de uitspraken blijkt dat maximaal een jaar wordt gezien als een redelijke termijn om te veronderstellen dat er geen (schijn van) belangenverstremgeling meer is.

Als laatste doet de commissie een uitspraak over de werving van nieuwe leden voor de RvT. Hierbij stelt ze dat niet openbare werving in strijd is met de code. Alleen voor een tijdelijke nood situatie mag hiervan worden afgeweken. Het openbaar werven wordt door de commissie dus als een belangrijke voorwaarde voor onafhankelijkheid gezien.

5.5 Diepte-interviews

De praktijkervaring van enkele ervaren toezichthouders mag natuurlijk niet ontbreken in dit onderzoek. Vanuit die praktijkervaring kan mogelijk inzicht gekregen worden in de belemmeringen waar toezichthouders mee geconfronteerd worden bij het invulling geven aan hun opdracht uit de governance code zorg. Daarom zijn in een vijftal diepte-interviews de praktijkervaringen met onafhankelijkheid versus betrokkenheid besproken aan de hand van een gestructureerde vragenlijst, zie bijlage 2.

Voor de diepte-interviews zijn vijf Raad van toezicht leden of voorzitters bereid gevonden aan de hand van een vragenlijst hun inzichten en ervaringen over het thema belangenverstrengeling te delen. Allen hebben twee of meer toezichtfuncties waarvan minimaal één in de zorgsector. Vier van hen zijn bij minimaal één instelling zelf voorzitter. Allen hebben jarenlange ervaring als toezichthouder. Omdat in de interviews persoonlijke ervaringen ter sprake zijn gekomen is met de geïnterviewden afgesproken dat hun specifieke bijdrage anoniem en niet aan de persoon gekoppeld is opgenomen. Daarom zijn hieronder een aantal citaten uit de interviews thematisch weergegeven. Een volledige transcriptie is niet opgenomen in deze scriptie. Bij de auteur van dit onderzoek kunnen de transcripties geanonimiseerd opgevraagd worden.

Geïnterviewden:

Mevrouw Annelies de Groot

Mevrouw Marlies de Ruyter de Wildt

Mevrouw Hedwig Loeffen

Mevrouw Joan Leemhuis-Stout

De heer Frank van der Lee

Thema harde grenzen stellen

Vier van de vijf geïnterviewden geven aan dat er voor hen een aantal vanzelfsprekende harde grenzen zijn die moeten worden gehanteerd ter voorkoming van belangenverstrengeling of bevoordeling.

“We hebben de afspraak gemaakt dat er geen dubbelmandaat is, dus nooit een tweede RvC/RvT functie bij een organisatie in dezelfde sector, ongeacht de locatie. Omdat je dan het risico loopt op een verkeerde manier in de vergelijkende sfeer terecht te komen. Ook geen RvB lid van een andere organisatie in dezelfde sector in de RvC/RvT. Het toezicht houden op een collega geeft in branche verband rare verhoudingen. Kennis van de branche kun je ook op andere manier op doen: werkbezoeken, deskundigen spreken, en bijvoorbeeld het lezen van het FD of Skipr”

“We hebben een maximum afgesproken van 3 RvT functies, die ook in verschillende regio's en verschillende sectoren moeten zijn. Ook letten we er op dat geen twee leden samen bij een derde in de RvT zitten of samen werken.”

“Een strikte grens ligt bij een commercieel belang, dat kan nooit, ook niet bij vergelijkbare organisaties. Een grens is ook te bepalen op basis van of het structureel of incidenteel belang is. Daar waar het incidenteel is kan het mogelijk procesmatig opgelost worden. Een aandachtspunt blijft dan wel hoe je de toetsing doet.”

“Persoonlijke bevoordeling is als je niet onafhankelijk kunt denken omdat je uit een bepaalde gang van zaken voordeel kunt halen. Het tast dus iemands onafhankelijkheid aan. Daar moet je heel strikt in zijn. Als hier sprake van is moet het uitgesloten worden,

of als er in de toekomst eventueel sprake van kan zijn dan moet je dat in beeld krijgen en bespreken. Als het gaande in de tijd ontstaat, dan is de regel dat de commissaris niet deelneemt aan de beraadslagingen en zich terugtrekt uit de besluitvorming."

"Geen materiële of immateriële cadeaus aanvaarden van mensen/organisaties die invloed kunnen hebben op de organisatie, is belangrijk voor het handhaven van de onafhankelijkheid."

Eén van de geïnterviewden wil juist geen harde grenzen stellen maar pleit voor het zelf nadenken.

"Het is wel teleurstellend dat de leden de NVTZ om regels vragen. De kern is dat je zelf moet blijven nadenken over wat de norm is. De code is er om richting te geven. Vooruitkijken op een laagdrempelige manier, dat is belangrijk. Wat voor cadeau geef je bijvoorbeeld bij een afscheid. De maatschappelijke opinie is ook aan verandering onderhevig. Men zal steeds meer inspraak willen. Wees dus transparant zodat iedereen je daarop kan aanspreken."

Vier van de vijf geïnterviewden hebben harde grenzen voor zichzelf gedefinieerd ter voorkoming van belangenverstremming of bevoordeling. De vijfde geeft de voorkeur aan meer flexibiliteit door het per situatie te beoordelen.

Thema vertrouwen in elkaar

Eén geïnterviewde geeft aan nog onvoldoende zicht te hebben op de handelswijze van de collega RvT leden ten aanzien van belangenverstremming.

"RvT belangenverstremming begint altijd bij jezelf. Het is bijna niet te monitoren. Hoe weet je dat je collega RvT lid niet een belang heeft? In het reglement moet je wel een meldingsplicht opnemen, nevenfuncties vooraf te melden, maar je weet niet of iemand het ook doet. Je moet beducht zijn op wat je niet weet, hoe kom je dat dan te weten. Het zou dus in de jaarlijkse evaluatie op de agenda moeten, maar dat gebeurt nog niet. Het creëren van een open aanspreek cultuur is ook in de RvT nog een probleem."

Drie andere geïnterviewden lijken daar, in ieder geval procedureel, al een antwoord op te hebben gevonden.

"Omdat het onderwerp blijvende aandacht vergt is het van belang om het regelmatig te agenderen minimaal een keer per jaar. Bijvoorbeeld bij de jaarlijkse evaluatie. Dan bespreek je "wat zijn onze manieren". Aan de hand van casuïstiek en voorbeelden kun je dit afstemmen. Zo kun je stimuleren om het gesprek aan te gaan. Vertrouwen is ook hier van groot belang. Je kunt dit gewoon organiseren. Je moet duidelijk maken; "Het is geen probleem, maar je moet het wel vertellen". Als voorzitter moet je vooral zorgen voor een klimaat dat het bespreekbaar is."

"Als voorzitter heb je bij uitstek een voorbeeldfunctie. Het is niet moeilijk, je hoeft het ook niet vast te leggen. Dit onderwerp is vooral een kwestie van houding, gedrag en cultuur. Je moet het dus aandurven om het erover te hebben. Een vinklijstje is te gemakkelijk. Het bespreken is belangrijk. Voorzitter zijn is wel iets waar je soms lef voor nodig hebt. In de jaarlijkse evaluaties zijn houding, gedrag en cultuur altijd onderwerpen van gesprek."

"Vanuit je eigen integriteit moet je een oordeel hebben en het gewoon niet doen in geval van twijfel. Je kunt het een soort ingebouwd kompas noemen. Je moet wel van elkaar weten waar en in welke functies je nog meer actief bent. Je moet ook melding maken van elke nieuwe functie of opdracht aan de (voorzitter van de) raad. Je moet zelf melden, daar zelf al over nagedacht hebben en bij voorkeur zelf al een oplossing hebben

gezocht voor een eventueel belangenconflict. Tijdens de rondvraag in de RvT-vergadering wordt dit dan (door de persoon zelf) gedeeld en het standpunt van de raad genotuleerd."

Alle geïnterviewden vinden onderling vertrouwen belangrijk, daarvoor is het bespreekbaar maken van het thema belangenverstremming noodzakelijk.

Thema nieuwe leden werven en selecteren

De geïnterviewden vinden het werven en selecteren van een nieuw RvT-lid een belangrijk moment waarop je als RvT ter voorkoming van belangenverstremming een standpunt moet innemen.

"Het dilemma bij selectie is "kennis versus karakter en persoonlijkheidskenmerken". Er is nog te weinig aandacht voor persoonlijkheid, men neemt te veel zaken voor waar aan vanuit de vanzelfsprekendheid dat het hebben van kennis groot gewicht moet hebben. Je moet vooral vragen hierover durven stellen, een beetje kritisch vermogen is noodzakelijk. Iemand moet transparant zijn over zijn belangen, waarbij je wel uitgaat van onderling vertrouwen. Voorwaarde is dat je het dus wel moet weten van elkaar. Mensen schrikken er soms voor terug om naar dingen te vragen."

"Op het moment dat er goede kandidaten op de longlist staan, denken we al na of er mensen zijn die niet benoemd kunnen worden vanwege het risico van belangenverstremming. Ook aan de kandidaat vraag je dat altijd. Je moet met elkaar waakzaam zijn. Je moet nadenken en je moet het vragen. Je vraagt van tevoren alle informatie hierover van de kandidaten."

"Ook bij de selectie van nieuwe RvT leden is zelf er naar vragen essentieel. Er wordt te veel geconcludeerd zonder te analyseren. Je moet echt eerst goed analyseren."

"Een advies aan RvC's zou kunnen zijn met elkaar voorafgaand aan een vacaturestelling vast te stellen wat de grenzen zijn voor belangenverstremming. Dan stel je binnen de zittende RvC bij een vacature zelf vooraf de uitsluitingsgronden vast. Dan hou je ook rekening met specifieke omstandigheden, die gelden voor die betreffende organisatie en die specifieke omgeving. Zo kan bijvoorbeeld het uitsluiten van politieke functionarissen in bepaalde organisaties van belang zijn terwijl dit in andere organisaties het een pre kan zijn. De kern is dat je het vooraf bedenkt en vastlegt. Meestal staan nu alleen de positieve eisen in het profiel. Als er evidente uitsluitingen zijn kun je dit vooraf al aan het werving en selectiebureau meegeven. Ook voor de kandidaten is dit dan duidelijk."

"Vriendschapsrelaties spelen ook een rol. Dat vrienden van zittende leden RvC of de RvB worden aangetrokken kun je beter voorkomen. Een kandidaat uit eigen netwerk kan alleen als deze persoon past bij het profiel, en nooit als enige kandidaat in de procedure zit. Het betrokken RvT lid moet dan ook inzicht geven hoe intensief de relatie is en in de rvt vergadering hierover uitleg geven."

De geïnterviewden geven de voorkeur aan een procedure via een extern bureau.

"Wat helpt is een externe recruiter inschakelen. Zeker om de schijn tegen te gaan is een externe procedure wenselijk. Juist bewust niet in het eigen netwerk kijken. Dat is beter dan zelf zoeken. Lange tijd is werving wel via het old boys netwerk gegaan, nu gebeurt dat zeker niet meer op die manier. Onbekend is beter. Voorkeur voor mensen van buiten de sector. Als je blijft zeggen dat iemand de sector moet kennen, blijft alles bij het oude."

"In de wervingsprocedure is altijd bewust een extern bureau opgenomen. De kans is te groot dat mensen belangstelling hebben die een lid van de huidige RvC al kent. En waar je dus al een mening over hebt. Daarom is afgesproken dat het via een bureau gaat. De

selectie van longlist naar shortlist wordt door het bureau gedaan. Zo blijft zo lang mogelijk de objectiviteit in de procedure gehandhaafd. Als één van de leden iemand wil voorstellen, wordt die naam ook bij het bureau gemeld. Zonder de betrokkene daarvan vooraf in kennis te stellen.”

“Het voordragen van kandidaten is niet meer van deze tijd. In de semipublieke sector is dat gelukkig nu niet done. Steeds vaker gaat de selectie via een extern bureau. Dat zou eigenlijk de standaard moeten zijn. Wanneer er opdracht aan een bureau wordt gegeven, wordt altijd afgesproken dat het bureau de kandidaten benaderd. Dat moet je niet zelf als zittende leden van de RvC/RvT en ook niet als RvB doen.”

De geïnterviewden vinden het belangrijk om vooraf aan het wervingsproces duidelijke grenzen te stellen ter voorkoming van belangenverstremming. De objectiviteit wordt bevorderd door het inschakelen van een extern bureau.

Thema betrokken zijn bij de organisatie

Voldoende betrokken zijn bij de organisatie wordt door alle geïnterviewden belangrijk gevonden maar er wordt wel enige reserve ingebouwd omdat ook bestuurlijke distantie nodig is. De geïnterviewden vinden dat de RvT niet op de stoel van de bestuurder moet gaan zitten.

“Betrokken blijven doe je door regelmatig met de cliëntenraad, de ondernemingsraad en de medische staf te spreken, ook over de normale dagelijkse zaken. Je moet geïnteresseerd zijn in het wel en wee van de mensen die er werken. Ook aanwezigheid bij het vieren van de verjaardag van de organisatie, de Nieuwjaarsbijeenkomst of de terugkoppeling over een accreditatie is van belang. Hoe om te gaan met andere stakeholders. De primaire onderhandelaar extern is de RvB. Er is dus een aarzeling om op dat vlak te bewegen, in verband met de nodige bestuurlijke afstand. Het is een beetje mode dat je als commissaris/toezichthouder de wereld in moet gaan. Maar als er iets is waar een stakeholder het niet mee eens is moet hij/zij ook zelf de RvC opzoeken.”

“Zoals de code aangeeft moet een toezichthouder naast de informatie van de bestuurder ook zelf goed geïnformeerd zijn over de lokale situatie. Betrokkenheid van toezichthouders met de lokale situatie is juist goed. Sommige toezichthouders zijn ook woonachtig in het werkgebied van de organisatie. Om politieke besluitvormingsprocessen inzichtelijk te krijgen kan een netwerk een rol spelen. Hierbij is het voor de toezichthouder goed om transparant te zijn in welke hoedanigheid hij een vraagstelling heeft.”

Twee geïnterviewden geven ook een suggestie voor een procesmatige aanpak.

“Wat je misschien wel kunt bespreken en op de agenda kunt zetten, is stakeholder management. Dan is het onderwerp stakeholder management, en hoe geven we daar vorm aan. Dit van tevoren vaststellen hoeft niet moeilijk te zijn. Per stakeholder kun je wel vaststellen of het schuurt of niet. Als RvC zou je dit zelf goed moeten kunnen beoordelen. Maar ook een Bestuurder (en in grotere organisaties een bestuurssecretaris en eventueel directieleden, kunnen hierin bijdragen).”

“Stakeholdermanagement wordt ook steeds meer gevraagd. Je ontkomt er niet aan een echte stakeholder mapping te doen, het 3M model van Rienk Goodijk kan hiervoor gebruikt worden. Wie moet je mobiliseren en waarom. Als de organisatie dat duidelijk heeft kan je als raad ook bespreken welke rol heb je wel/niet bij stakeholders hebt. Je hebt ze nodig om te begrijpen wat zich afspeelt in de omgeving en in de organisatie. Daarnaast kun je jezelf al breed informeren, door het sectornieuws te volgen en de kranten te lezen.”

De geïnterviewden geven allen aan betrokken te zijn bij zowel de organisatie als de omgeving maar opereren daarin wel met enige voorzichtigheid vanwege de nodige bestuurlijke afstand.

Thema bespreken en aanspreken

De geïnterviewden geven allen aan dat een goede aanspreekcultuur van groot belang is.

“Het is bijzonder dat anderen vragen bij de NVTZ neerleggen. Dat lijkt erop dat ze er zelf dan niet over na hoeven te denken, zich dan kunnen verschuilen achter een externe regel. Het probleem kan wel de drempel van het elkaar aanspreken zijn. Het is een bijzonder gremium en er kunnen ongeschreven regels bestaan die mensen tegenhoudt. Maar toch moet je elkaar vragen blijven stellen.”

“Blijven bespreken “dat zijn onze manieren”. Hoe meer openheid hoe groter kans dat mensen iets durven te melden. Om dat mogelijk te maken moet je wel een echt team zijn. Dat vergt van de voorzitter veel investering. Dat is meer dan alleen het profiel op inhoud, ook onafhankelijk kunnen denken is belangrijk. Iemand mag nooit zeggen “dat had ik niet gedurfd”.”

“De code geeft veel ruimte en benoemd ook de soft controls. Je moet met elkaar blijven nadenken dat is in ieder geval belangrijk; toezicht is niet statisch. Soms kan een RvT ervoor kiezen een externe procesbegeleider te betrekken bij een complex onderwerp: zo ook bij het thema belangenverstremgeling. Dat kan heel waardevol zijn zodat de gedachten wisseling binnen de raad optimaal kan plaats vinden. Juist omdat raden van toezicht weinig gelegenheid hebben om elkaar regelmatig te spreken, is er misschien te weinig aandacht voor.”

Eén van de geïnterviewden komt met een advies voor de NVTZ.

“Belangenverstremgeling is casuïstiek die je per geval moet beoordelen. De NVTZ zou zich hier niet in de rol van adviseur moeten plaatsen, er is immers geen algemene regel voor te stellen. Ze vindt het apart dat er vragen bij de NVTZ over binnen komen. Van een commissaris mag worden verwacht dat hij/zij zelf in staat is om te beoordelen wanneer en wel of niet sprake is van belangenverstremgeling. Die verantwoordelijkheid mag niet worden verplaatst. De NVTZ zou zich eigenlijk ver moeten houden van een advies hierover. Anders kunnen ze ook aangesproken worden hierop. De NVTZ zou wel een masterclass kunnen organiseren en daarover in gesprek kunnen gaan met de leden. Als RvC kun je zelf je conclusies baseren op het eigen gesprek hierover, je moet je eigen visie hierop ontwikkelen volgens de principes. En vervolgens kun je die conclusies zelf vastleggen.”

Een andere geïnterviewde voegt aan dit thema ook het belang van goed vastleggen toe.

“Verder is het aan te bevelen om een besluit goed vast te leggen inclusief de gemaakte afwegingen; de pro's en con's die besproken zijn, de situatie van het moment enzovoort. Kortom alle factoren die aan het besluit ten grondslag liggen. Zorg ervoor dat iemand nooit iets alleen doet. En ook de afweging die je hebt gemaakt moet je expliciet laten vastleggen. Gezien “die en die voordelen” en met “inachtneming van deze risico's” met “deze wetenschap” enzovoorts zijn we tot dat besluit gekomen. Als je dit altijd zo zou vastleggen, zou dat enorm veel helpen. Mensen weten vaak later niet meer hoe een besluit tot stand is gekomen. Er is vaak veel inhoudelijke deskundigheid in de RvT maar te weinig aandacht hiervoor. Je ondervangt met de vastlegging van de afweging ook belangenverstremgeling. Diegene die een belang heeft, behoort namelijk geen inbreng hebben en dat ligt dan ook zo vast in de notulen. Als het goed is, is hij/zij dan ook echt niet bij dit agendapunt aanwezig.”

Een goede aanspreekcultuur lijkt een basale voorwaarde om als RvT zelf tot een standpunt ten aanzien van belangenverstrengeling te komen.

Bevindingen

De governance code voor de zorg bevat vooral principes en roept RvT-leden op daar zelf een specifieke invulling aan te geven. Een viertal geïnterviewden hebben daar met enkele harde grenzen voor zichzelf invulling aan gegeven of dat in hun Raad gezamenlijk gedaan. Eén lid pleit er vooral voor dit niet hard te regelen, maar het situationeel te benaderen. Hierbij moet overigens wel aangetekend worden dat de vier geïnterviewden die wel harde grenzen hebben gesteld, niet hebben aangegeven dat ze van mening zijn dat deze grenzen voor iedereen zouden moeten gelden. Het feit dat ze allen verschillende harde grenzen aangeven, maakt wel duidelijk dat ze van mening verschillen over welke grenzen gesteld moeten worden.

De geïnterviewden vinden het belangrijk om vertrouwen in elkaar te hebben binnen de Raad. Hiervoor is het nodig dat belangenverstrengeling wordt besproken in de Raad. Dit onderwerp met enige regelmaat te agenderen lijkt een praktische werkwijze om dit te organiseren. De geïnterviewden kennen de voorzitter een belangrijke rol toe om ervoor te zorgen dat de goede condities om het open met elkaar te kunnen bespreken aanwezig zijn.

Bij de werving en selectie van nieuwe RvT-leden is het vooraf stellen van grenzen in verband met belangenverstrengeling een manier om helderheid te krijgen zowel voor de Raad zelf als voor de kandidaten. Tijdens de procedure wordt het vragen hiernaar en het bespreken en analyseren als een belangrijke voorwaarde gezien om tot een goed oordeel te komen. Het inschakelen van een extern werving- en selectiebureau kan volgens de geïnterviewden zorgen voor meer objectiviteit in (het begin van) de procedure.

Voor de geïnterviewden levert het voldoende betrokken zijn bij de organisatie met behoud van de nodige bestuurlijke distantie een spanningsveld op. De noodzaak om zelf, eventueel buiten de bestuurder om, voldoende geïnformeerd te zijn over de organisatie en de relevante omgeving weegt wel zwaar genoeg om hier actief op in te spelen. Dat kan zijn door deelname aan diverse activiteiten in de organisatie (als toehoorder) of door bewust leden uit de regio te benoemen die daar een netwerk hebben. Daarnaast wordt stakeholdermanagement gezien als een manier om zicht te krijgen op de relevante omgeving en vervolgens af te spreken wie welke rol gaat spelen ten opzichte van die stakeholders.

De geïnterviewden hechten waarde aan een goede aanspreekcultuur binnen de Raad. Het vragen om "externe" regels aan de NVTZ wordt negatief beoordeeld. Een RvT-lid moet hierover zelf een standpunt in durven nemen en hiervoor is bespreken en aanspreken noodzakelijk. Eventueel kan een RvT een externe inhuren om het proces te begeleiden. De rol van de NVTZ zien zij bij voorkeur in het faciliteren met bijvoorbeeld een thematische masterclass, waarin je aan de hand van casuïstiek leert zelf een standpunt in te nemen. Het vastleggen van de eigen besluitvorming in notulen inclusief alle overwegingen van betrokkenen en inclusief afwezigheid indien een lid belangen heeft, kan ook behulpzaam zijn om later de zuiverheid van een besluit nog goed te kunnen herleiden.

6. Conclusies en aanbevelingen

De aanleiding voor dit onderzoek zijn de vragen die bij de NVTZ door leden worden gesteld over het duiden van de principes voor verantwoord toezicht in de governance code voor de zorg. De code is *principle based*, wat ruimte laat voor een eigen invulling van deze principes. Deze eigen invulling hebben nog niet alle Raden van toezicht in de zorg gevonden. Uit het onderzoek van de reglementen blijkt dat deze ruimte nog maar beperkt ingevuld is met specifieke bepalingen voor de eigen organisatie.

Met dit onderzoek wordt beoogd een handreiking te bieden aan de leden van de NVTZ door de volgende vragen te beantwoorden:

- Welke criteria bieden handvatten bij de invulling van de termen “belangenverstremgeling” en “betrokkenheid” voor toezichthouders binnen de zorgsector?
- Hoe kan in de praktijk (de schijn van) belangenverstremgeling voorkomen worden zonder dat dit ten koste gaat van de betrokkenheid bij de organisatie en de stakeholders?

Voor het beantwoorden van deze vragen is het van belang vanuit heldere definities te werken. Die zijn gevonden in de definities van Broekhuizen.¹¹⁴ Hij geeft een scherpe definitie van het verschil tussen belangenconflict en belangenverstremgeling. Bij de term belangenverstremgeling gaat het om iemand die meerdere functies bekleedt.¹¹⁵ Een belangenverstremgeling kan leiden tot een belangenconflict. Van een belangenconflict is sprake volgens Broekhuizen als een persoon A ten opzichte van B een loyaliteitsverplichting of een onafhankelijkheids- en objectiviteitsverplichting heeft.¹¹⁶ De onafhankelijkheids- en objectiviteitsverplichting in deze definitie is van toepassing op de interne toezichthouders. Vertaald naar de functie van de interne toezichthouders, kan de definitie dan luiden: Een belangenconflict houdt in dat de interne toezichthouders het belang van de organisatie, de stakeholders en het publieke belang geacht worden te dienen terwijl zij ook tegelijk worden blootgesteld aan andere belangen die hiertegen aan schuren en zij wel een beslissing moet nemen met handelings- en beoordelingsruimte. De andere belangen staan dan bij die beslissing de juiste uitvoering van het belang van de organisatie, de stakeholders en het publieke belang in de weg, terwijl die er wel op mogen vertrouwen dat de interne toezichthouders in hun belang handelen.

De governance code voor de zorg zegt in artikel 2.6.1¹¹⁷ dat elke vorm van persoonlijke bevoordeling voorkomen moet worden maar geeft geen verdere uitleg wat hieronder wordt verstaan en op welke wijze de RvT dit vorm zou moeten geven. Broekhuizen spreekt van vergoedingen en beloningen.¹¹⁸ Omdat vergoedingen en beloningen volgens Broekhuizen een belangrijke bron van belangenconflicten zijn, verdienen zij meer aandacht in de code. Vertaald naar de functie van de interne toezichthouders, zou de definitie kunnen zijn: Alle vormen van vergoeding en beloning, met uitzondering van de honorering voor het lidmaatschap van de RvT, worden uitgesloten. Deze bepaling vinden we al in de governance codes van andere semipublieke sectoren en in bijna één op de drie reglementen in de zorgsector die onderzocht zijn.

Aanbeveling 1 voor de NVTZ: gebruik de definities van Broekhuizen voor belangenconflict en vergoedingen en beloningen, in adviezen aan de leden en breng deze ook in bij een herziening van de code.

¹¹⁴ Broekhuizen, K.W.H. (2009). *Regulering van belangenconflicten*, pp.381-386.

¹¹⁵ Broekhuizen, K.W.H. (2009). *Regulering van belangenconflicten*, p.405.

¹¹⁶ Broekhuizen, K.W.H. (2009). *Regulering van belangenconflicten*, p.386.

¹¹⁷ Governance code zorg (2017). principe 2.

¹¹⁸ Broekhuizen, K.W.H. (2009). *Regulering van belangenconflicten*, p.403.

Vervolgens is het van belang om naar de basis, de bedoeling van de principes van de governance code voor de zorg te kijken, voordat verdere conclusies getrokken kunnen worden. De bedoeling van de code is een instrument te bieden voor goed bestuur en toezicht in de sector en daarmee bij te dragen aan het waarborgen van goede zorg en de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisaties.¹¹⁹ De code is op een zevental principes gebaseerd die globaal geformuleerd zijn en ruimte bieden voor een eigen invulling. De code is een vorm van zelfregulering in de sector maar is niet vrijblijvend.¹²⁰ Het is een lidmaatschapsvereiste van de brancheorganisaties. De externe toezichthouders NZa en IGJ gebruiken de code inmiddels ook in hun gezamenlijk toezichtkader. Daarnaast kunnen belanghebbenden een beroep doen op de governance commissie om de naleving van de code te laten toetsen. Zijn hiermee voldoende *checks and balances* aanwezig om een goede uitvoering van de code te waarborgen?

Uit het onderzoek van de reglementen blijkt dat de nadere invulling van de principes in de reglementen nog maar beperkt is vormgegeven. De invulling beperkt zich hoofdzakelijk tot uitsluitingen van enkele (neven)functies bij benoemingen. Hoe gedurende de zittingstermijn met belangenverstremming wordt omgegaan, komt nog niet aan de orde. In minder dan één op de drie reglementen is iets opgenomen over hoe bevoordeling voorkomen zal worden. In vacatureteksten voor de werving van nieuwe RvT-leden wordt alleen in algemene bewoordingen gesproken over voornamelijk onafhankelijkheid van de kandidaten. Een nadere invulling daarvan wordt niet gegeven. De vragen die bij de leden van de NVTZ leven en aanleiding zijn om hulp te vragen bij de brancheorganisatie ondersteunen het beeld dat de nadere invulling door de RvT zelf nog achterblijft. Dit beeld komt nog overeen met de constatering van Goodijk uit 2012.¹²¹ De voor dit onderzoek geïnterviewde RvT-leden geven aan de ruimte wel in te vullen met harde grenzen die zij voor zichzelf hanteren maar deze niet noodzakelijkerwijs ook aan anderen op te leggen. Hun grenzen verschijnen dan ook niet als gezamenlijk kader in de reglementen. Eén geïnterviewde geeft aan dit ook juist bewust niet te willen om ruimte te houden om situationeel hier verschillend mee om te gaan. De meeste onderzochte codes van de andere semipublieke sectoren gaan wel verder in het concreet en specifiek maken van de principes dan de governance code van de zorg. Zij laten daarmee dus minder ruimte aan de organisaties en de interne toezichthouders om zelf keuzes te maken in de invulling.

Broekhuizen geeft ons een drietal methoden voor het effectief reguleren van belangenconflicten.¹²² Dat zijn verbieden, beheersen en bekendmaken. In de governance code voor de zorg is slechts één type dubbelfunctie verboden. Bekendmaken komt wel voor in de code maar op grond van onderzoek uit de financiële sector kan er getwijfeld worden over de effectiviteit hiervan.¹²³ Beheersen blijft dan over als voornaamste bron van regulering. Deze beheersing stoelt, door de globale principes van de code, echter op de nadere invulling die Raden van toezicht zelf moeten geven aan deze principes. Uit dit onderzoek blijkt dat deze nadere invulling nog erg beperkt is vormgegeven en als het al in de praktijk is vormgegeven dit niet in reglementen en vacatureteksten blijkt te worden vastgelegd. Hiermee is het niet zichtbaar en controleerbaar voor de RvT leden zelf, kandidaten, stakeholders, de externe toezichthouders en het publiek. Door dit gebrek aan transparantie kan van voldoende *checks and balances* nog geen sprake zijn. Dat maakt dat de code op dit onderdeel eigenlijk vrijblijvend is terwijl ze niet als vrijblijvend

¹¹⁹ Governance code zorg (2017). Voorwoord.

¹²⁰ Governance code zorg (2017). Inleiding.

¹²¹ Goodijk, Prof. R. (2012). *Falend toezicht in semipublieke organisaties?*, par.6.4.

¹²² Broekhuizen, K.W.H. (2009). *Regulering van belangenconflicten*, pp.401-403.

¹²³ Broekhuizen, K.W.H. (2009.) *Regulering van belangenconflicten*, pp.429.

is bedoeld.¹²⁴ Dit sluit aan bij de conclusies van Goodijk¹²⁵ en de WRR¹²⁶ die ook tot de conclusie komen dat er nog onvoldoende *checks and balances* in de semipublieke sector zijn.

Aanbeveling 2 voor de NVTZ: spoor leden aan om snel nadere invulling te geven aan de principes van de code in hun reglementen en ondersteun ze daar in. Stel publicatie op de website verplicht zodat controle mogelijk wordt. Controleer het als brancheorganisatie.

Hoe kan de NVTZ leden ondersteunen in het nader invullen van de principes van de code? Dat is de eerste onderzoeksvraag. In dit onderzoek is daarvoor gekeken naar criteria die handvatten bieden bij de invulling van de termen “belangenverstrengeling” en “betrokkenheid” voor toezichthouders binnen de zorgsector.

De governance code voor de zorg geeft alleen een verbod van één type dubbelfunctie ter voorkoming van belangenverstrengeling: een lid van de RvB of RvT kan niet tegelijkertijd de functie van RvB of RvT vervullen van een andere zorgorganisatie die binnen hetzelfde verzorgingsgebied geheel of gedeeltelijk dezelfde werkzaamheden verricht (een concurrent is). Het onderzoek van de codes van de andere semipublieke sectoren laat zien dat die codes veel meer concrete verboden bevatten. Deze codes bieden minder ruimte voor eigen invulling. Daarmee is de effectiviteit van deze codes beter geborgd omdat ze niet afhankelijk zijn van de nadere invulling door de RvT zelf. Gezien de overeenkomsten tussen de diverse semipublieke sectoren, ligt het voor de hand dat veel van deze criteria ook voor de zorgsector toepasbaar zijn. Wat betreft de criteria gaat het om een uitgebreid scala aan onverenigbare functies, meestal vanuit het oogpunt van concurrentie of van oneigenlijke beïnvloeding. Ook geeft een vaste termijn stellen voor onverenigbaarheid van een voormalige functie zekerheid. Door dezelfde uitsluitingen ook voor de naasten van het RvT-lid te hanteren, wordt ook indirecte beïnvloeding door persoonlijke relaties voorkomen.

De uitspraken van de governance commissie bevatten ook een aantal bruikbare criteria voor de onderzoeksvraag. De commissie oordeelt dat een duurzame zakelijke relatie van een RvT-lid met de instelling leidt tot belangenverstrengeling en daarmee strijdig is met de code. Dit geldt ook voor een functie bij een concurrerende instelling, ook als deze minimaal een jaar voor aantreden is beëindigd. Dit sluit aan bij het onderzoek van Daan Westra.¹²⁷ Hij wijst, voor zover het functies van bestuurders en interne toezichthouders betreft, op de mogelijkheid van mededingingsvraagstukken als gevolg van onderlinge verbondenheid door bestuurlijke dubbelrollen. Daarbij gaat hij verder dan alleen de concurrerende instelling, het gaat om alle instellingen in de sector. Dat komt overeen met de governance code voor de woningcorporaties, waarin ook elke bestuurlijke dubbelrol binnen de sector is uitgesloten.

Van de drie methoden die Broekhuizen beschrijft om belangenconflicten te reguleren is het verbieden de meest effectieve maatregel omdat hij zeer eenduidig, gemakkelijk uitvoerbaar en controleerbaar is.¹²⁸ Daartegenover staat het principe van zelfregulering dat aan de governance code ten grondslag ligt en dat uitgaat van eigen verantwoordelijkheid van de Raad van Toezicht. Hieronder valt ook het belang van flexibiliteit en de ruimte voor de RvT-leden om situationeel naar eigen inzicht keuzes te kunnen maken, zoals ook door de geïnterviewde RvT-leden als wenselijk wordt

¹²⁴ Governance code zorg (2017). Inleiding.

¹²⁵ Goodijk, Prof. R. (2012). *Falend toezicht in semipublieke organisaties?*, hfd.6.

¹²⁶ WRR (2014). *Van Tweeluik naar Driehoeken. Versterking van interne checks and balances bij semipublieke organisaties*, p.44.

¹²⁷ Westra, D.D. (2017). *Healthcare's Competition Conundrum* (doctoral dissertation), p.185.

¹²⁸ Broekhuizen, K.W.H. (2009). *Regulering van belangenconflicten*, pp.401-402.

aangegeven. In de governance code voor de zorg lijkt tot op heden volledig voor het ene uiterste, de zelfregulering te zijn gekozen. De meeste andere onderzochte codes kiezen voor een meer hybride benadering, door deels harde verbodsbepalingen op te nemen en deels ruimte voor eigen invulling te laten. Het biedt meer zekerheid van effectiviteit van de code als deze harde criteria ook voor de zorgsector overgenomen worden. Als ondersteuning bij de invulling van de eigen ruimte is een toolkit zoals de governance code voor cultuur een mogelijk hulpmiddel. Deze toolkit bevat bijvoorbeeld naast checklists ook voorbeelddocumenten.

Aanbeveling 3 voor de NVTZ: neem de uitsluitingsbepalingen van de woningcorporaties en de cultuursector over voor de zorgsector, alsmede de uitspraken van de governance commissie, in een bindend advies aan de leden. Breng deze ook in bij een herziening van de code.

Aanbeveling 4 voor de NVTZ: uit de resterende bepalingen van de andere governance codes en ook uit reglementen die als best practice gezien kunnen worden, kan een overzicht van aanvullende bruikbare criteria worden gemaakt. Dit kan als advies keuzelijst aan de leden beschikbaar worden gesteld voor hun eigen nadere invulling. De toolkit van de governance code cultuur kan hierbij als voorbeeld dienen.

Bevoordeling verdient meer aandacht omdat het naast belangenverstremming een belangrijke bron van belangenconflicten kan zijn. Broekhuizen toont aan dat er van sommige beloningen een perverse prikkel kan uitgaan, waardoor ze een bron van belangenconflicten zijn.¹²⁹ Behalve de bepaling dat bevoordeling vermeden moet worden, is in de governance code voor de zorg niets opgenomen om perverse prikkels van beloningen te voorkomen. Ook ontbreekt een bepaling waarin gesteld wordt dat de RvT in de eigen reglementen moet vast leggen hoe ze hier inhoud aan zal geven. Daarnaast wordt niet nader geduid wat onder de term bevoordeling wordt verstaan. Hierdoor is de bepaling in principe vrijblijvend, wat niet de bedoeling van de code was.¹³⁰ Er zijn geen *checks and balances* ingebouwd op dit onderwerp.

De codes van de andere semipublieke instellingen geven een duidelijker kader door elke financiële relatie met de instelling expliciet uit te sluiten. Het gaat dan om elke vorm van vergoeding of beloning, ook leningen, garanties en geschenken, met uitzondering van de honorering voor het lidmaatschap van de RvT. In bijna één op de drie reglementen zijn ook bepalingen van deze strekking gevonden. Meer zekerheid kan nog verkregen worden door de bepaling te verbreden naar de stakeholders van de instelling. Ook de verbreding naar de naasten van het RvT-lid kan gebruikt worden om indirecte beïnvloeding te voorkomen.

De bepaling over aandelen in de governance code voor de zorg¹³¹ is beperkt tot het verbod op het toekennen van aandelen als beloning. Het bezit van aandelen wordt echter niet uitgesloten. Het bezit van aandelen in de eigen instelling kan wel voor perverse prikkels zorgen. De waarde van de aandelen kan immers door het eigen beleid beïnvloed worden. Daarmee kan bevoordeling (of de schijn daarvan) ontstaan. De bepaling in de code dat het alleen een lange termijn belegging mag zijn, geeft geen duidelijkheid hoe dit geïnterpreteerd moet worden. Het laat bijvoorbeeld de mogelijkheid van aankoop open als het RvT-lid de intentie heeft niet op korte termijn te verkopen. Wat te verstaan onder lange termijn of korte termijn is ook niet duidelijk. De artikelen in het FD over

¹²⁹ Broekhuizen, K.W.H. (2009). *Regulering van belangenconflicten*, p.403.

¹³⁰ Governance code zorg (2017). inleiding.

¹³¹ Governance code zorg (2017). art.A.4.

fraudeurs¹³² en privéklinieken in de zorg¹³³ laten zien dat persoonlijk gewin ook in de zorgsector een rol kan spelen.

Aanbeveling 5 voor de NVTZ: breng een bindend advies uit aan de leden om minimaal in hun reglementen de uitsluiting van elke financiële relatie met de instelling, concurrenten, zakelijke relaties en stakeholders op te nemen voor zichzelf en hun naasten en het bezit van aandelen in de eigen instelling uit te sluiten. Controleer dit ook en breng dit in bij de volgende herziening van de code.

Uitvoering van bovenstaande aanbevelingen zal de governance code iets doen opschuiven van heel *principle based* naar een meer hybride vorm van deels *rule based* en deels *principle based*. De huidige code geeft daar zoals hierboven onderbouwd aanleiding toe, omdat het aan voldoende *checks and balances* ontbreekt. Ter voorkoming dat de regels als afvinklijstje gezien worden en ten koste gaan van de eigen verantwoordelijkheid en betrokkenheid, is het belangrijk dat er voldoende ruimte voor eigen invulling blijft. Die kan én in de nadere invulling van bovenstaande kaders liggen én in de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de principes. Hier is aan de hand van de tweede onderzoeksvraag onderzoek naar gedaan. Hoe kan in de praktijk (de schijn van) belangenverstremgeling voorkomen worden zonder dat dit ten koste gaat van de betrokkenheid bij de organisatie en de stakeholders?

Een belangrijke procedure voor de RvT is de werving van nieuwe leden. Dit is een moment waarop de zittende leden van de RvT kunnen borgen dat een nieuw lid voldoet aan hun invulling van de principes van de code. Artikel 6.2.4 van de governance code¹³⁴ voor de zorg geeft als enige voorwaarde dat de werving via een transparante openbare procedure moet plaatsvinden. De verdere invulling is aan de RvT zelf. Uit de geanalyseerde vacature teksten blijkt dat er in de profielen zeer beperkt gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheid om eigen kaders te stellen. Er worden in de vacatureteksten alleen enkele algemene bewoordingen over bijvoorbeeld integriteit en moreel handelen genoemd. De geïnterviewde RvT-leden pleiten wel voor het vooraf stellen van duidelijke grenzen in verband met belangenverstremgeling zodat dit ook voor kandidaten helder is. Door het vooraf met elkaar in de Raad te bespreken kan een gezamenlijk gedragen standpunt worden bepaald. Daarbij leggen ze de nadruk op een open gesprek hierover tijdens de selectieprocedure en niet direct op het vastleggen in de vacaturetekst. Uit het onderzoek kan niet worden vastgesteld of in de praktijk buiten de tekst van de vacatures om eigen kaders worden gesteld en of ze tijdens de gesprekken ook worden gehanteerd. Vastlegging in de teksten kan de transparantie van de procedure voor alle betrokkenen wel verhogen. Daarnaast kan het gebruik van een extern werving- en selectiebureau bijdragen aan objectiviteit in de procedure en daarmee aan de onafhankelijkheid van de geselecteerde kandidaat. Ook het voordragen vanuit het eigen netwerk kan dan alleen nog via dit bureau. De Governancecommissie heeft zich in casus 16-01 uitgesproken over de werving van nieuwe leden. Daaruit blijkt dat zij openbare werving als een belangrijke voorwaarde voor onafhankelijkheid ziet.¹³⁵

Aanbeveling 6 voor de leden van de NVTZ: bespreek voorafgaand aan een wervingsprocedure als RvT welke eigen grenzen gesteld zullen worden ter voorkoming

¹³² Eikelenboom, S. en ten Katen, M. (2017, 11 september). Zorg is een Walhalla voor fraudeurs. *Financieel Dagblad*, p.4.

¹³³ Eikelenboom, S. en ten Katen, M. (2017, 1 november). Beloningsplafond en verbod op winst simpel te omzeilen. *Financieel dagblad*, pp.1-5.

¹³⁴ Governance code zorg(2017). principe 2.

¹³⁵ Scheidsgerecht Gezondheidszorg (2016-2017). *Uitspraken governance commissie*.

van belangenverstrengeling en bevoordeling. Neem deze ook op in de profielschets voor de werving van nieuwe leden en vraag er nadrukkelijk naar in de gesprekken met de kandidaten.

Ook gedurende het uitoefenen van de functie van interne toezichthouder zijn er genoeg momenten waarop een (potentieel) belangenconflict kan optreden. Vanuit het deelonderzoek naar de governance codes is gebleken dat er zich zeker drie momenten voor kunnen doen die om een nadere invulling vragen. Ten eerste de verplichting voor elk lid om een (potentieel) tegenstrijdig belang direct te melden. Ten tweede het beoordelen wanneer een belang als materieel kan worden aangemerkt. Ten derde de verplichting van het vooraf melden van nieuwe (neven)functies als sprake is van een (potentieel) strijdig belang. In al deze situaties is onduidelijk hoe het individuele lid voor zichzelf de afweging moet maken wanneer hier sprake van is.

Uit de diepte-interviews komen mogelijke handreikingen naar voren. De geïnterviewden benadrukken vooral het belang van het gesprek hierover in de RvT. Het gaat er om dat een gezamenlijk standpunt wordt ingenomen in plaats van het over te laten aan ieders individuele beoordeling. Dat maakt het bespreken noodzakelijk. Door het regelmatig te agenderen kan dit gestimuleerd worden. De voorzitter zou hier een belangrijke rol in kunnen vervullen, met name door te zorgen voor een open aanspreekcultuur. Het inhuren van een onafhankelijke procesbegeleider kan ook bijdragen aan een goed verloop van zo'n gesprek. Als sluitstuk is vastlegging van de uitkomsten van belang volgens één van de geïnterviewden. Door het resultaat van de discussie vast te leggen in de reglementen kan een RvT een eigen kader maken dat door regelmatige evaluatie actueel gehouden kan worden en tevens als input voor de profielschetsen kan dienen.

Daarnaast wordt door de geïnterviewden nog de suggestie gedaan aan de NVTZ om de discussie hierover te faciliteren met bijvoorbeeld een thematische masterclass waarin casuïstiek besproken wordt. Zo zou casuïstiek uit de uitspraken van de governance commissie hiervoor goede input kunnen leveren.

Aanbeveling 7 voor de leden van de NVTZ: zorg voor een gezamenlijk gedragen standpunt over de te hanteren grenzen ter voorkoming van belangenverstrengeling en bevoordeling door dit regelmatig te bespreken, eventueel met externe ondersteuning. Leg de resultaten hiervan vast in de reglementen.

De Raad van toezicht wordt geacht het belang van de organisatie, de stakeholders en het publieke belang te dienen, maar aan wie wordt verantwoording afgelegd? Minderman stelt dat maatschappelijke verantwoording noodzakelijk is voor de legitimatie van non-profit organisaties. Het is nodig als controle-instrument, als een verzekering van de rechtmatige en doelmatige besteding van (publieke middelen) en om te zorgen voor het continue verbeteren van bestuur, beleid en beheer.¹³⁶ Goodijk spreekt zelfs van een verantwoordingsvacuüm in het huidige systeem.¹³⁷

Minderman pleit ervoor om de externe legitimatie van de non-profit organisatie vooral vorm te geven door invloed van de stakeholders.¹³⁸ De cruciale taak van de RvT is daarbij om de juiste balans te vinden in intern toezicht, extern toezicht en horizontaal toezicht door stakeholders.¹³⁹ Ook de WRR¹⁴⁰ signaleert een tekort aan interne *checks and balances* bij semipublieke organisaties. Eén van de oplossingsrichtingen is volgens de

¹³⁶ Minderman, G. (2012). *Waar is de Raad van Toezicht?*, par. 3.3.

¹³⁷ Goodijk Prof. R. (2012). *Falend toezicht in semipublieke organisaties?*, hfd.6.

¹³⁸ Minderman, G. (2012). *Waar is de Raad van Toezicht*, par. 4.5.

¹³⁹ Minderman, G. (2012). *Waar is de Raad van Toezicht*, par. 3.6.

¹⁴⁰ WRR (2014). *Van Tweeluik naar Driehoeken. Versterking van interne checks and balances bij semipublieke organisaties*, p.44.

WRR de rol van derden, de stakeholders, te versterken om het interne toezicht te ondersteunen. Daarnaast stelt de WRR in de derde beleidsbrief van 2015¹⁴¹ dat ook de externe toezichthouders hier een rol in moeten hebben. Daarom wordt een intensiever contact tussen interne en externe toezichthouder op sectorniveau geadviseerd, bijvoorbeeld via de brancheorganisaties. Dit contact zou gericht moeten zijn op preventie en versterking van het interne toezicht.

Uit het onderzoek van de governance codes in de semipublieke sector blijkt dat het verplicht verschaffen van transparantie een middel is om controle door stakeholders en externe toezichthouders mogelijk te maken. De governance code van de woningcorporaties vereist dat de reglementen op de website openbaar worden gemaakt. Dit kan de betrokkenheid van stakeholders natuurlijk niet afdwingen maar geeft hen in ieder geval een instrument om de organisatie aan te spreken. Bovendien kunnen ook de brancheorganisaties en de externe toezichthouders er dan kennis van nemen.

De geïnterviewden zien actief stakeholdermanagement ook als de manier om zicht te krijgen op de relevante stakeholders en een basis te leggen voor het onderhouden van contacten. Tegelijk geven zij aan terughoudendheid te ervaren in hun betrokkenheid bij de organisatie en de stakeholders omdat zij niet "op de stoel van de bestuurder willen gaan zitten". Op basis van de governance code voor de zorg is die terughoudendheid begrijpelijk. De dialoog met de stakeholders wordt in principe 3 van de governance code van de zorg voorbehouden aan de Raad van bestuur. Alleen voor de dialoog met de cliëntenraad en de ondernemingsraad is een rol voor de Raad van toezicht gedefinieerd. Hiermee belemmert de code feitelijk actief contact tussen de interne toezichthouders en de stakeholders. Dat terwijl volgens Goodijk, Minderman en de WRR de stakeholders juist een goede ondersteuning van het interne toezicht kunnen bieden en bovendien de ontbrekende schakel in de *checks and balances* kunnen zijn.

Betrokkenheid bij de organisatie vormgeven door zich voor hun informatievoorziening en beleidsbepaling meer te richten op de stakeholders, zou een goede manier voor de Raad van toezicht zijn om zich ook onafhankelijker van de Raad van bestuur op te kunnen stellen. Zij worden geacht naast het organisatiebelang, vooral het belang van alle stakeholders en het publieke belang te dienen. Om aan te sluiten bij de definitie van Broekhuizen: het primaire bestaansrecht van de interne toezichthouder ligt in het vertrouwen dat het publiek mag hebben in hun onafhankelijkheid en objectiviteit.¹⁴² Daarbij past het goed bij hun rol om contact met de stakeholders te onderhouden. Hiermee kunnen zij inhoud geven aan hun betrokkenheid en tegelijk ook hun onafhankelijkheid van de bestuurder en de organisatie waar zij toezicht op houden. Dit is tevens het antwoord op de tweede onderzoeksvraag, hoe in de praktijk (de schijn van) belangenverstremgeling voorkomen kan worden zonder dat dit ten koste gaat van de betrokkenheid van RvT-leden bij de organisatie en de stakeholders. Hun betrokkenheid zou zich meer kunnen gaan richten op de stakeholders dan op de bestuurder. Alleen de belemmering die ervaren wordt door de inrichting van de governance code staat dit nu nog in de weg.

Aanbeveling 8 voor de NVTZ: stuur aan op een aanpassing van de governance code voor de zorg die de Raad van toezicht de ruimte geeft om actief bij de stakeholders betrokken te zijn.

Aanbeveling 9 voor de leden van de NVTZ: zet stakeholdermanagement structureel op de agenda en onderneem stappen om de stakeholders actief te betrekken door hen inbreng

¹⁴¹ Bokhorst, A.M. (2015). *Van incident naar preventie. Beperking en versterking van de relatie tussen intern en extern toezicht*, p.17.

¹⁴² Broekhuizen, K.W.H. (2009). *Regulering van belangenconflicten*, p.385.

te geven en door een vorm te zoeken om verantwoording aan hen af te leggen wat met die inbreng is gedaan.

Aanbeveling 10 voor de NVTZ: breng een bindend advies uit aan de leden om zowel de reglementen als hun inspanningen en resultaten van het betrekken van stakeholders bij hun beleid op de website openbaar te maken. Breng dit ook in bij een herziening van de code.

Literatuurlijst

1. Aelen, M. (2014). *Beginselen van goed markttoezicht*. Den Haag: Boom Juridische uitgevers.
2. Bleker-van Eyck, Prof. S.C. & Houben, R.A.M. (Eds.). (2017). *Handbook of Compliance & Integrity Management*. Alphen aan den Rijn: Kluwer Law International B.V.
3. Broekhuizen, K. (2016). *Klantbelang, belangenconflict en zorgplicht*. Den Haag: Boom Juridische uitgevers.
4. Broekhuizen, K. (2009). *Regulering van belangenconflicten*. in: D. Busch en C.M. Grundmann-van de Krol (red.), *Handboek Beleggingsondernemingen*, Serie Onderneming en Recht, deel 51, Deventer: Kluwer 2009, p. 379-455.
5. Goodijk, Prof.R. (2012). *Falend toezicht in semipublieke organisaties?* Assen: Koninklijke van Gorcum B.V.
6. Goodijk, Prof.R. (2015). *Van afvinken naar aanspreekbaarheid; Over deugdelijke governance in de semipublieke sector*. Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar vanwege de stichting het Vrije Universiteitsfonds bij de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de vrije Universiteit Amsterdam. Geraadpleegd op <https://research.vu.nl/en/persons/rienk-goodijk/publications/>
7. Minderman, G. (2012). *Waar is de Raad van Toezicht?* Amsterdam: Boom Lemma uitgevers B.V.
8. Strikwerda, H. & Ten Wold, J. (2017). *Verplichte literatuur voor commissarissen en bestuurders*. Deventer: Vakmedianet.
9. Uijl, H. den & Zonneveld, T. van (2015). *Zorg voor Toezicht. De maatschappelijke betekenis van governance in de zorg*. Amsterdam: Mediawerf Uitgevers.
10. Westra, D.D. (2017). *Healthcare's Competition Conundrum* (doctoral dissertation). Geraadpleegd op [https://cris.maastrichtuniversity.nl/portal/en/publications/healthcares-competition-conundrum\(881b296f-07a5-498f-9044-d62ab89bf288\).html](https://cris.maastrichtuniversity.nl/portal/en/publications/healthcares-competition-conundrum(881b296f-07a5-498f-9044-d62ab89bf288).html)
11. Wiggers, Mr.Dr.M.Ph.M. & Oostwouder, Prof.Mr.W. (2016). *Handboek compliance in de zorg*. Zutphen: Uitgeverij Paris B.V.

Overige informatiebronnen

1. Autoriteit Woningcorporaties (2016). *Beoordelingskader geschiktheid en betrouwbaarheid*. Geraadpleegd op <https://www.ilent.nl/documenten/publicaties/2016/12/01/beeldingskader-geschiktheid-en-betrouwbaarheid>
2. Bokhorst, A.M. (2015). *Van incident naar preventie. Beperking en versterking van de relatie tussen intern en extern toezicht* (Beleidsbrief nr. 3). WRR. Geraadpleegd op <https://www.wrr.nl/publicaties/policy-briefs/2015/10/14/van-incident-naar-preventie>
3. Branchecode goed bestuur in het MBO (2014). Geraadpleegd op <https://www.mboraad.nl/publicaties/branchecode-goed-bestuur-het-mbo>
4. Branchecode Hogescholen (2013). Geraadpleegd op <https://www.vereniginghogescholen.nl/kennisbank/thema-s-en-subthema-s/artikelen/goed-bestuur-governance>
5. Brief BOZ (2017, 6 december). BV-constructies. Geraadpleegd op <https://www.brancheorganisatieszorg.nl/category/wet-en-regelgeving/>

6. Commissie behoorlijk bestuur (2013). *Een lastig gesprek*. Geraadpleegd op <https://www.publiekverantwoorden.nl/nieuws/een-lastig->
7. Commissie Legemaate, NVTZ (2017). *Mandaat en moeras: over het maatschappelijk mandaat als grondbeginsel voor intern toezicht in de zorg*. Utrecht: NVTZ.
8. Eikelenboom, S. & Ten Kate, M. (2017, 1 november). Beloningsplafond en verbod op winst simpel te omzeilen. *Financieel Dagblad*, pp. 1-5. Geraadpleegd op <https://fd.nl/krant>
9. Eikelenboom, S. & Ten Kate, M. (2017, 11 september). Zorg is een Walhalla voor fraudeurs. *Financieel Dagblad*, p. 4. Geraadpleegd op <https://fd.nl/krant>
10. Governance code cultuur (2016). Geraadpleegd op <https://www.governancecodecultuur.nl/>
11. Governance code goed bestuur in het primair onderwijs (2017). Geraadpleegd op <https://www.poraad.nl/themas/goed-bestuur/code-goed-bestuur>
12. Governance code goede doelen (2015). Geraadpleegd op <https://goededoelennederland.nl/sector/verantwoording-en-toezicht/codes-en-richtlijnen>
13. Governance code kinderopvang (2013). Geraadpleegd op <http://www.bdco.nl/kennisdeler/governance-code/>
14. Governance code publieke omroep (2018). Geraadpleegd op <https://pers.npo.nl/regels-voor-betalingen-voor-medewerking-aan-programmas/>
15. Governance code sociaal werk (2016). Geraadpleegd op <https://www.sociaalwerknederland.nl/wat-doen-we/17-governancecode>
16. Governance code woningcorporaties (2015). Geraadpleegd op <https://www.aedes.nl/artikelen/bedrijfsvoering/governance-en-integriteit/aedescode/aedescode.html>
17. Governance code zorg (2017). Geraadpleegd op <http://www.governancecodezorg.nl/>
18. Governance code zorg (2010). Geraadpleegd op https://www.brancheorganisatieszorg.nl/themas_list/zorgbrede-governancecode-2010/
19. IGZ & NZa (2016). *Toezicht op goed bestuur: voor bestuurders en toezichthouders in de zorg*. Geraadpleegd op <https://www.igj.nl/documenten/publicaties/2016/07/06/kader-toezicht-op-goed-bestuur>
20. IGZ (2017). *Goed bestuur en veilige cultuur vereisten voor goede zorg. Raad van bestuur UMC Utrecht teveel op afstand*. Geraadpleegd op <https://www.igj.nl/onderwerpen/goed-bestuur/documenten/rapporten/2017/04/18/raad-van-bestuur-umc-utrecht-teveel-op-afstand>
21. Instituut voor ondernemingsrecht (2017). *Evaluatie wet bestuur en toezicht*. Geraadpleegd op <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2017/12/15/tk-bijlage-evaluatie-wet-bestuur-en-toezicht>
22. Kramer, J. (2018, 15 januari). Old boys network behoort allang tot de windmolens van de corporate governance. *Financieel Dagblad*, p. 9. Geraadpleegd op <https://fd.nl/krant>
23. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2005). *Minder last meer effect: zes principes van goed toezicht*. Geraadpleegd op <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-27831-15.html>
24. Ollongren, K.H. (2018, 22 februari). Ontwiklingsconstructies WNT [Kamerbrief]. Geraadpleegd op

- <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2018/02/22/kamerbrief-ontwikkingsconstructies-wet-normering-topinkomens-wnt>
25. Scheidsgerecht Gezondheidszorg (2016-2017). *Uitspraken governance commissie* [uitsprakenregister]. Geraadpleegd op <http://scheidsgerechtgezondheidszorg.nl/uitspraken>
 26. Tweede kamer Handelingen (2006). De toezichthouders in vogelvlucht. Geraadpleegd op <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/handelingen/TK/2005-2006/8/h-tk-20052006-453-455>
 27. Uijl, H. den & Kramer, J. (2016). *Zienderogen beter. Veiligheid in perspectief*. Utrecht: NVTZ.
 28. Uitvoeringsbesluit WTZi (2017). Geraadpleegd op <http://wetten.overheid.nl/BWBR0018983/2017-05-19>
 29. Wet Normering Topinkomens (2018). Geraadpleegd op <http://wetten.overheid.nl/BWBR0032249/2018-01-01>
 30. Wetenschappelijke Adviesraad NVTZ (2014). *Tussen besturing en samenleving. Aanzet tot kritische reflectie op de rol van de raad van toezicht in zorg- en welzijnsorganisaties*. Utrecht: NVTZ.
 31. WRR (2014). *Van Tweeluik naar Driehoeken. Versterking van interne checks and balances bij semipublieke organisaties* (Rapport nr. 91). Geraadpleegd op <https://www.wrr.nl/publicaties/rapporten/2014/05/27/van-tweeluik-naar-driehoeken>
 32. WRR (2013). *Toeziën op publieke belangen. Naar een verruimd perspectief op Rijkstoezicht* (Rapport nr. 89). Geraadpleegd op <https://www.wrr.nl/publicaties/rapporten/2013/09/09/toezien-op-publieke-belangen.-naar-een-verruimd-perspectief-op-rijkstoezicht>

Bijlage 1 Uittreksels governance codes semipublieke instellingen

Zorgbrede governance code 2010.

Art. 4.2.6. Bestuurlijke of toezichthoudende nevenfuncties

Het hebben van uitgebreide maatschappelijke en politieke netwerken die samengaan met een toenemend aantal bestuurs- en toezichtsfuncties, heeft onmiskenbaar voordelen. Het heeft echter ook een keerzijde. Hoe meer nevenfuncties, hoe minder beschikbaarheid in tijd en flexibiliteit per onderscheiden bestuurs- of toezichtfunctie. Een groot aantal nevenfuncties kan tevens het risico op belangenverstremgeling verhogen.

De code wil daarom een heldere norm geven: het aantal bestuurlijke of toezichthoudende functies van elk van de leden van de Raad van Toezicht dient zodanig te zijn dat een goede taakvervulling door ieder lid van de Raad gewaarborgd is. Het gaat daarbij niet alleen om beschikbaarheid, maar ook om flexibiliteit. Als de situatie erom vraagt, dan moet de toezichthouder beschikbaar zijn. Geadviseerd wordt om de norm zoals die neergelegd is in de Nederlandse Corporate Governance code, zoveel mogelijk naar analogie toe te passen. In de Nederlandse Corporate Governance code staat aangegeven dat het aantal commissariaten van één persoon bij Nederlandse beursvennootschappen niet meer dan vijf mag zijn, waarbij het voorzitterschap van een Raad van Toezicht of een Raad van Commissarissen dubbel telt.

Governance code zorg 2017.

Art. 2.6.1. Elke vorm van persoonlijke bevoordeling dan wel belangenverstremgeling van enig lid van de raad van bestuur of van de raad van toezicht en de zorgorganisatie wordt voorkomen en de schijn hiervan wordt vermeden. In de reglementen van de raad van bestuur en raad van toezicht wordt vastgelegd hoe met tegenstrijdige belangen en de schijn hiervan wordt omgegaan. Een lid van de raad van bestuur of de raad van toezicht meldt elke vorm en/of schijn van belangenverstremgeling terstond aan de voorzitter van de raad van toezicht en aan de overige leden van de raad en verschaft daarover alle relevante informatie. De raad van toezicht besluit buiten aanwezigheid van het betrokken lid of er sprake is van belangenverstremgeling en hoe daarmee wordt omgegaan.

Art. 2.6.2. Een lid van de raad van bestuur of raad van toezicht kan niet tegelijkertijd de functie vervullen van een lid van de raad van bestuur of de raad van toezicht van een andere zorgorganisatie die binnen het verzorgingsgebied van de zorgorganisatie geheel of gedeeltelijk dezelfde werkzaamheden als de zorgorganisatie verricht, tenzij de andere zorgorganisatie als groeps- of dochtermaatschappij of anderszins nauw verbonden is met de zorgorganisatie.

Art. 3.2.1. De raad van bestuur gaat in dialoog met andere belanghebbenden van de zorgorganisatie. De raad van bestuur bepaalt wie de belanghebbende partijen zijn en op welke wijze zij worden geïnformeerd en invloed hebben op de activiteiten en het beleid van de zorgorganisatie en op welke wijze daarover verantwoording wordt afgelegd.

Art. 6.2.4. De raad van toezicht stelt een algemeen profiel op voor de samenstelling van zijn raad naar ten minste deskundigheden, vaardigheden en diversiteit. Voor iedere vacature stelt de raad van toezicht een specifiek profiel op. De raad van toezicht zorgt in het profiel en in zijn samenstelling voor diversiteit naar geslacht, maatschappelijke achtergrond, deskundigheid, leeftijd, regionale binding en rol in het team. Toezichthouders worden via een transparante, openbare procedure geworven. De raad van toezicht stelt de raad van bestuur in staat om over de profielen en de benoeming van personen tot lid van de raad van toezicht voorafgaand advies uit te brengen.
tenzij voor een bepaalde plaats in de Raad van Toezicht op grond van een wettelijke bepaling geldt dat deze plaats op voordracht wordt ingevuld of het recht tot benoeming aan anderen dan de Raad van Toezicht of de Algemene Vergadering toekomt.

Art. A.4. Aandelen. Aan bestuurders en toezichthouders worden geen aandelen en/of rechten op aandelen bij wijze van beloning toegekend. Het eventuele aandelenbezit van een bestuurder of toezichthouder in de eigen zorgorganisatie is ter belegging op de lange termijn.

Governance code woningcorporaties 2015.

Artikel 3.12:

De Raad van Commissarissen en zijn leden moeten geschikt zijn voor hun taak volgens de vigerende geschiktheidsnorm.

Artikel 3.17:

Vacatures worden op de website van de corporatie gepubliceerd en openbaar opengesteld via bijvoorbeeld een advertentie. De RvC kiest hierin onafhankelijk. Het bestuur heeft een adviserende rol.

Artikel 3.25:

De woningcorporatie verstrekt commissarissen onder geen beding persoonlijke leningen, financiële garanties of andere financiële voordelen die niet vallen onder het beloningsbeleid. Commissarissen mogen voorts onder geen voorwaarde activiteiten ontplooiën die in concurrentie treden met de woningcorporatie, schenkingen aannemen van de corporatie en haar relaties, of derden op kosten van de woningcorporatie voordelen verschaffen. Commissarissen verrichten buiten hetgeen volgt uit hun functie als toezichthouder geen werkzaamheden voor de corporatie. Deze eisen worden voorzien van normen vastgelegd in de interne gedrags- of integriteitscode. Als beginsel geldt dat ook de schijn moet worden vermeden.

Artikel 3.26:

Commissarissen melden een (mogelijk) tegenstrijdig belang direct aan de voorzitter van de RvC en aan de overige leden van de raad. Daarbij geeft de commissaris inzicht in alle relevante informatie. De RvC legt in zijn reglement vast hoe ze handelt in geval van (mogelijk) tegenstrijdige belangen bij leden van de raad van bestuur, leden van de RvC en de externe accountant.

Artikel 3.27:

Iedere commissaris moet onafhankelijk en kritisch bij kunnen dragen aan het toezicht van de RvC. De RvC stelt van iedere commissaris vast of hij/zij onafhankelijk toezicht kan houden en meldt dat in het jaarlijks verslag van de RvC.

Artikel 30 woningwet behandelt de vigerende geschiktheidsnorm:

30.5. De raad van toezicht is zodanig samengesteld dat de commissarissen ten opzichte van elkaar, het bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Een commissaris is deskundig en heeft geen persoonlijk belang in de toegelaten instelling of de door haar in stand gehouden onderneming. Er is geen arbeidsovereenkomst als bedoeld in artikel 610 lid 1 van Boek 7 van het Burgerlijk Wetboek tussen een commissaris en de toegelaten instelling.

30.6. Het lidmaatschap van de raad van toezicht is onverenigbaar met:

- a. het lidmaatschap van een bestuur van een toegelaten instelling;*
- b. het eerdere lidmaatschap van het bestuur van de toegelaten instelling of haar directe rechtsvoorganger;*
- c. het eerdere lidmaatschap van de raad van toezicht van een toegelaten instelling of haar directe rechtsvoorganger, indien ten tijde van dat lidmaatschap in verband met een ondeugdelijke bedrijfsvoering aan die toegelaten instelling een aanwijzing als bedoeld in artikel 61d is gegeven of een maatregel als bedoeld in artikel 48, zevende lid, 61g,*

eerste, tweede of derde lid, 61h, eerste lid, 104a, eerste lid, 105, eerste lid, of 120b is opgelegd;

d. het lidmaatschap van enige raad van toezicht, raad van commissarissen of dienovereenkomstige andere toezichthoudende instantie, indien een ander lid van de raad van toezicht van de betrokken toegelaten instelling zitting heeft in die zodanige raad of instantie;

e. het lidmaatschap van een orgaan van, en een functie bij, een andere rechtspersoon of vennootschap die op het maatschappelijke belang gerichte werkzaamheden verricht, indien een bestuurder van de toegelaten instelling bestuurder is van die rechtspersoon of vennootschap;

f. het lidmaatschap van een college van burgemeester en wethouders van een gemeente waar de toegelaten instelling haar woonplaats heeft of feitelijk werkzaam is, of van een orgaan van een organisatie die zich ten doel stelt de belangen van gemeenten te behartigen;

g. het lidmaatschap van een college van gedeputeerde staten van een provincie waar de toegelaten instelling haar woonplaats heeft of feitelijk werkzaam is, of van een orgaan van een organisatie die zich ten doel stelt de belangen van provincies te behartigen;

h. het lidmaatschap van een dagelijks bestuur van een waterschap waar de toegelaten instelling haar woonplaats heeft of feitelijk werkzaam is, of van een orgaan van een organisatie die zich ten doel stelt de belangen van waterschappen te behartigen, en

i. een functie als ambtenaar bij het Rijk, een provincie, een gemeente of een waterschap en enige andere functie, indien de aan die functie verbonden werkzaamheden meebrengen dat een betrokkenheid ontstaat of kan ontstaan bij de werkzaamheden van de toegelaten instelling of bij de ontwikkeling of de uitvoering van het overheidsbeleid op het terrein van de volkshuisvesting.

30.7. Degene die voor benoeming in de raad van toezicht, of in de raad van toezicht van een dochtermaatschappij, in aanmerking wenst te komen, wordt niet daarin benoemd dan nadat hij aan de instantie die tot die benoeming bevoegd is een verklaring heeft overgelegd, die inhoudt dat hij niet eerder een bestuurlijke of toezichthoudende functie heeft bekleed bij enige rechtspersoon of vennootschap die op het maatschappelijke belang gerichte werkzaamheden verricht ten aanzien waarvan, als gevolg van zijn handelen of nalaten, een aanwijzing of maatregel is opgelegd en dat hij nooit voor een financieel-economisch delict is veroordeeld.

30.8. Commissarissen kunnen huurders van woongelegenheden van toegelaten instellingen zijn.

Governance code Cultuur

Principe 8: Toezichthouders en bestuurders vermijden elke vorm van belangenverstremming. De raad van toezicht ziet hierop toe.

1. Ieder lid van de raad van toezicht moet onafhankelijk en kritisch kunnen bijdragen aan de besluitvorming. De raad van toezicht vergewist zich van de onafhankelijkheid van zijn leden. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor de besluitvorming over hoe de instelling met tegenstrijdige belangen omgaat.

2. Besluiten over het aangaan van transacties of relaties waarbij tegenstrijdige belangen (tussen de organisatie en een lid van de raad van toezicht, van het bestuur of van de directie) kunnen spelen behoeven vooraf goedkeuring van de raad van toezicht.

3. Als een lid van de raad van toezicht of het bestuur een nevenfunctie aanvaardt die gezien de aard of het tijdsbeslag van betekenis is voor zijn functioneren vraagt hij vooraf goedkeuring van de raad van toezicht. Toezichthouders en bestuurders vermijden elke vorm van belangenverstremming. De raad van toezicht ziet hierop toe. Hoe houden we toezicht en leiding onafhankelijk?

4. Een lid van de raad van toezicht of bestuur x treedt niet in concurrentie met de organisatie; x neemt van de organisatie geen schenkingen aan of bedingt deze voor zichzelf of zijn naasten (Het begrip 'naasten' wordt op de website uitgelegd. De toolkit geeft ook een opsomming van criteria waaraan de onafhankelijkheid van (toekomstige) leden van de raad van toezicht kan worden getoetst.); x verschaft zichzelf geen ongerechtvaardigd voordeel ten laste van de organisatie; x benut geen zakelijke kansen die de organisatie toekomen voor zichzelf of zijn naasten.

5. Het reglement van de raad van toezicht bevat regels over het omgaan met tegenstrijdige belangen bij leden van de raad van toezicht, het bestuur en de externe accountant.

6. Als sprake is van een (mogelijk) tegenstrijdig belang meldt de betreffende persoon dit direct aan de voorzitter van de raad van toezicht en hij geeft daarbij alle relevante informatie. Buiten zijn aanwezigheid neemt de raad van toezicht hierover dan een standpunt in. (Een lid van het bestuur meldt het aan de voorzitter van de raad van toezicht en aan zijn collega's in het bestuur. Een lid van de raad van toezicht meldt het de voorzitter; als het de voorzitter van de raad van toezicht zelf betreft meldt deze het aan de vicevoorzitter. In het bestuur-model geldt dezelfde procedure). Of daadwerkelijk sprake is van tegenstrijdig belang is aan het oordeel van de raad van toezicht. Wanneer zich op dit punt kwesties voordoen is de raad van toezicht hier naar buiten toe open over.

7. Een lid van de raad van toezicht of bestuur neemt niet deel aan discussie en besluitvorming over zaken waarin hij een tegenstrijdig belang heeft.

8. Goedgekeurde besluiten waarbij sprake is van tegenstrijdige belangen komen, met toelichting, in het jaarverslag te staan.

9. De organisatie verstrekt aan leden van de raad van toezicht of bestuur geen persoonlijke leningen, garanties en dergelijke.

10. Het jaarverslag vermeldt nevenfuncties van de leden van de raad van toezicht en het bestuur. Tussen de organisatie en een lid van de raad van toezicht, van het bestuur of van de directie.

Toolkit op de website governance code cultuur:

Criteria waaraan de onafhankelijkheid van de leden van de raad van toezicht of het bestuur kan worden getoetst

Ieder lid van de raad van toezicht of het bestuur heeft de verantwoordelijkheid onafhankelijk en kritisch bij te dragen aan de besluitvorming zodanig dat de raad van toezicht of het bestuur de in aanmerking komende belangen op evenwichtige wijze kan afwegen. Dit vereist dat de leden van de raad van toezicht of het bestuur onafhankelijk van geest zijn bij het uitvoeren van hun taken. De raad van toezicht of het bestuur is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. De onafhankelijkheid van de leden kan worden getoetst met behulp van onderstaande criteria. Deze gelden ook voor zijn naasten. Wanneer een lid niet voldoet aan de criteria maar toch als onafhankelijk wordt beoordeeld moet de raad van toezicht of het bestuur dit motiveren.

Onafhankelijkheidscriteria zijn dat het lid:

- 1. In het recente verleden geen werknemer of lid van het bestuur van de organisatie (inclusief gelieerde rechtspersonen) is geweest;*
- 2. Niet direct of indirect een persoonlijke financiële vergoeding van de organisatie of van een aan haar gelieerde rechtspersoon ontvangt, anders dan de vergoeding die voor de*

als lid van de raad van toezicht verrichte werkzaamheden wordt ontvangen en voor zover zij niet past in de normale taak als lid raad van toezicht;

3. Geen lid van het bestuur/de directie is van een organisatie waarin een lid van het bestuur van de organisatie lid van het toezichthoudende orgaan is;

4. In het recente verleden of de voorzienbare toekomst niet een concrete zakelijke relatie met de organisatie of een aan haar gelieerde rechtspersoon heeft gehad of zal hebben;

5. Geen lid is van de gemeenteraad of van de Provinciale Staten van een gemeente of provincie waar de organisatie feitelijk werkzaam is dan wel in dienst is van een zodanige gemeente of provincie en feitelijk betrokken bij kunst- en/of cultuurzaken;

6. Niet werkzaam is bij het ministerie waaronder kunst en cultuur ressorteert, of voor de kunst en cultuur relevante belangenbehartigingsorganisaties en feitelijk betrokken is bij kunst- en/of cultuurzaken;

7. Niet gedurende de voorgaande twaalf maanden tijdelijk heeft voorzien in het vervullen van een functie in het bestuur bij belet en ontstentenis van een lid van het bestuur.

Governance code sociaal werk

Principe 2. Bestuur en toezichthouders zijn verantwoordelijk voor (het in acht nemen van) de governance binnen de organisatie.

De organisatie maakt een bewuste keuze voor het besturingsmodel.

Goed bestuur en toezicht kenmerken zich tevens door duidelijkheid over het besturingsmodel en de daarbij behorende verantwoordelijkheden. Dit begint met het kiezen van het besturingsmodel dat het beste bij de organisatie past (Model Raad van Toezicht, Model Toezichthoudend Bestuur of Model Instruerend Bestuur; zie de toelichting in hoofdstuk V en de voorbeeldreglementen voor deze modellen in de bijlage bij deze code). Het bestuur en de toezichthouders evalueren vervolgens het besturingsmodel periodiek; zij spreken concreet af om de hoeveel tijd zij dit doen.

Principe 5. De bestuurders en toezichthouders zijn geschikt voor hun taak.

Het maatschappelijke doel van de sociaalwerkorganisaties vraagt om deskundige bestuurders en toezichthouders.

Bestuurders en toezichthouders worden geselecteerd op vakbekwaamheid, integriteit, deskundigheid, geschiktheid, bestuurlijke ervaring, onafhankelijk denken, lerend vermogen en het hebben van een kritische en open blik.

De werving en selectie van bestuur en raad van toezicht is open en transparant. Werving geschiedt aan de hand van een profielschets. De wervings- en selectieprocedure is open en transparant.

Principie 7. De toezichthouder houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van de sociaalwerkorganisatie.

De toezichthouder is onafhankelijk.

De toezichthouder houdt bij zijn toezicht steeds de maatschappelijke doelstelling en verantwoordelijkheid van de sociaalwerkorganisatie in het oog. Hij bekijkt daarbij het functioneren van de organisatie door de bril van de klanten en andere belanghebbenden. De toezichthouder behartigt het publieke belang en vertegenwoordigt geen deelbelangen van groeperingen of individuele personen. Uiteraard onthouden toezichthouders zich van elke vorm van belangenverstrengeling of de schijn daarvan.

Governance code kinderopvang

Algemene uitgangspunten:

Leden van het controlerend orgaan zijn onafhankelijk en geschikt voor hun taak. Het controlerend orgaan is behoorlijk samengesteld en legt verantwoording af over haar

samenstelling en functioneren. Elke vorm en schijn van belangenverstrengeling tussen de kinderopvangorganisatie en leden van het controlerend orgaan wordt vermeden.

Hoofdstuk 2 Raad van Toezicht:

Leden van de Raad van Toezicht zijn onafhankelijk en geschikt voor hun taak.

Elke vorm en schijn van belangenverstrengeling tussen de kinderopvangorganisatie en leden van de Raad van Toezicht wordt vermeden.

2.7 Een lid van de Raad van Toezicht treedt tussentijds af bij onvoldoende functioneren, structurele onverenigbaarheid van belangen of wanneer dit anderszins naar het oordeel van de Raad van Toezicht is geboden.

2.11 De Raad van Toezicht is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren.

2.12 De meerderheid van de leden van de Raad van Toezicht is onafhankelijk in de zin van uitwerking V.2.13. De Raad van Toezicht maakt hiervan melding in het jaarverslag.

2.13 De Raad van Toezicht stelt ten aanzien van iedere intern toezichthouder vast of deze onafhankelijk is, mede in het licht van de hieronder genoemde

afhankelijkheidscriteria. De bedoelde afhankelijkheidscriteria zijn dat het betrokken lid van de Raad van Toezicht, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad:

a in de drie jaar voorafgaande aan de benoeming werknemer of lid van het bestuur van de kinderopvangorganisatie (inclusief gelieerde rechtspersonen) is geweest;

b een persoonlijke financiële vergoeding van de kinderopvangorganisatie of van een aan haar gelieerde rechtspersoon ontvangt, anders dan de vergoeding die voor de als lid van de Raad van Toezicht verrichte werkzaamheden wordt ontvangen en voor zover zij niet past in de normale uitoefening van bedrijf;

c bestuurslid is van een vennootschap dan wel rechtspersoon waarin een lid van het bestuur van de kinderopvangorganisatie lid van de Raad van Toezicht is;

d in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming een belangrijke zakelijke relatie met de kinderopvangorganisatie of een aan haar gelieerde rechtspersoon heeft of in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming heeft gehad. Daaronder wordt in ieder geval begrepen

het geval dat de intern toezichthouder, of een kantoor waarvan hij aandeelhouder, vennoot, medewerker of adviseur is, is opgetreden als adviseur van de

kinderopvangorganisatie en het geval dat de intern toezichthouder bestuurder of medewerker is van een bankinstelling waarmee de kinderopvangorganisatie een

duurzame en significante relatie onderhoudt;

e lid is van de gemeenteraad of Provinciale Staten van een gemeente of provincie waar de kinderopvangorganisatie feitelijk werkzaam is dan wel in dienst is van een zodanige

gemeente of provincie en feitelijk betrokken bij het beleidsterrein kinderopvang⁹;

f klant (in de zin van ouder) is van de kinderopvangorganisatie;

g aandelen houdt, of bestuurder of commissaris van een rechtspersoon is die aandelen houdt, in een aan de kinderopvangorganisatie gelieerde vennootschap, of vennoot is dan

wel bestuurder of commissaris is van een vennoot in een contractuele vennootschap waarin ook de kinderopvangorganisatie vennoot is;

h gedurende de voorgaande twaalf maanden tijdelijk heeft voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders;

i controlerend accountant is bij de kinderopvangorganisatie of gelieerd aan het accountantskantoor dat de controleopdracht bij de kinderopvangorganisatie vervult;

j lid is van de oudercommissie van de kinderopvangorganisatie of een andere belanghebbend orgaan of verbonden is aan een belanghebbende organisatie.

Deze uitwerking laat de Raad van Toezicht de ruimte om tot het oordeel te komen dat, ondanks het van toepassing zijn van een van de afhankelijkheidscriteria genoemd in deze uitwerking, in de bijzondere omstandigheden van het geval een toezichthouder niettemin als onafhankelijk heeft te gelden. Een dergelijk oordeel zal in het licht van de genoemde criteria wel moeten worden toegelicht in het jaarverslag. Omgekeerd geeft de uitwerking geen limitatieve opsomming van omstandigheden of relaties die tot de conclusie kunnen leiden dat een lid van een Raad van Toezicht niet onafhankelijk is. Ook andere dan de

genoemde omstandigheden of relaties kunnen de Raad van Toezicht tot het oordeel brengen dat een toezichthouder niet onafhankelijk is.

2.24 Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de Raad van Toezicht kunnen spelen, die van materiële betekenis zijn voor de kinderopvangorganisatie en/of voor de betreffende leden van de Raad van Toezicht, behoeven de goedkeuring van de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor de besluitvorming over de omgang met tegenstrijdige belangen bij leden van het bestuur, leden van de Raad van Toezicht en de externe accountant in relatie tot de kinderopvangorganisatie.

2.25 Het door een lid van de Raad van Toezicht aanvaarden van een nevenfunctie die gezien aard of tijdsbeslag van betekenis is voor de uitoefening van de taak van intern toezichthouder behoeft voorafgaande goedkeuring van de Raad van Toezicht.

2.26 Een lid van de Raad van Toezicht meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang dat van betekenis is voor de kinderopvangorganisatie en/of voor het betreffende lid van de Raad van Toezicht terstond aan de voorzitter van de Raad van Toezicht en verschaft daarover alle relevante informatie, inclusief de relevante informatie inzake zijn echtgenoot, geregistreeerde partner of een andere levensgezel, pleegkind en bloeden aanverwanten tot in de tweede graad. Indien de voorzitter van de Raad van Toezicht een (potentieel) tegenstrijdig belang heeft dat van materiële betekenis is voor de kinderopvangorganisatie en/of voor zichzelf, meldt hij dit terstond aan de vicevoorzitter van de Raad van Toezicht en verschaft daarover alle relevante informatie, inclusief de relevante informatie inzake zijn echtgenoot, geregistreeerde partner of een andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad. Aan de beoordeling van de Raad van Toezicht of sprake is van een tegenstrijdig belang neemt het betreffende lid van de Raad van Toezicht niet deel.

2.27 Een lid van de Raad van Toezicht neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij dit lid van de Raad van Toezicht een tegenstrijdig belang heeft.

2.28 Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de Raad van Toezicht spelen die van materiële betekenis zijn voor de kinderopvangorganisatie en/of voor de betreffende leden van de Raad van Toezicht behoeven goedkeuring van de Raad van Toezicht. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag van de kinderopvangorganisatie met vermelding van het tegenstrijdig belang.

2.29 Het reglement van de Raad van Toezicht bevat regels ten aanzien van de omgang met (potentieel) Tegenstrijdige belangen bij leden van het bestuur, leden van de Raad van Toezicht en de externe accountant in relatie tot de kinderopvangorganisatie, en voor welke transacties goedkeuring van de Raad van Toezicht nodig is.

Governance codes onderwijs

Code Primair onderwijs:

Artikel 24:

- 1. Ieder lid van het intern toezichtsorgaan dient zich ten opzichte van medeleden, het schoolbestuur en ieder deelbelang van de organisatie onafhankelijk en kritisch te kunnen opstellen. Dit geldt derhalve ook voor leden van het intern toezichtsorgaan die op basis van enige voordracht zijn benoemd.*
- 2. Een lid van het intern toezichtsorgaan kan niet tegelijkertijd de functie van bestuurder vervullen bij een andere organisatie in dezelfde sector. Een lid van het intern toezicht kan ook niet tegelijkertijd de functie van bestuurder vervullen bij een organisatie in een aanpalende onderwijssector in hetzelfde voedingsgebied.*
- 3. Een lid van het intern toezichtsorgaan kan geen lid van een intern toezichtsorgaan zijn bij een andere organisatie in dezelfde of aanpalende onderwijssector in hetzelfde voedingsgebied. Voorts is het gestelde in artikel 297b BW van toepassing.*

4. Een lid van het intern toezichtsorgaan meldt een potentieel tegenstrijdig belang bij de voorzitter van het intern toezichtsorgaan.
5. Hoofd- en (on)betaalde nevenfuncties van het intern toezichtsorgaan worden gemeld bij de voorzitter van het intern toezichtsorgaan en vermeld in het jaarverslag.
6. Iedere schijn van belangenverstrengeling tussen de organisatie en het intern toezicht wordt voorkomen.

(Nb. In Artikel 297b BW wordt de beperking van het aantal bestuurlijke en/of toezichthoudende functies tot maximaal 5 geregeld, waarbij voorzitterschappen dubbel worden gerekend)

Code van het MBO:

Aanbevelingen aan raden van toezicht:

De raad van toezicht:

4 bewaakt dat voormalige leden van de raad van toezicht gedurende minimaal vijf jaar niet worden benoemd in het eigen college van bestuur en dat voormalige leden van het college van bestuur of werknemers van de instelling gedurende minimaal vijf jaar niet worden benoemd in de eigen raad van toezicht;

17 vermijdt bij de uitoefening van zijn taken belangenverstrengeling, met voor de leden een meldingsplicht aan en bewaking door de voorzitter van de raad van toezicht en een verplichting voor allen om niet deel te nemen aan discussie en besluitvorming bij tegenstrijdige belangen;

18 maakt de (neven)functies van zijn leden, alsmede de criteria die daarvoor gehanteerd worden, openbaar in het Geïntegreerd Jaardocument;

Code van het HBO:

III.4.1 De raad van toezicht is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het college van bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren.

III.4.2 Een lid van de raad van toezicht geldt als onafhankelijk, indien de hierna te noemen afhankelijkheidscriteria niet op hem van toepassing zijn. Het betrokken lid van de raad van toezicht, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad is afhankelijk als hij:

a) in de vijf jaar voorafgaande aan de benoeming werknemer of lid van het college van bestuur van de hogeschool (inclusief gelieerde rechtspersonen) is geweest;

b) een persoonlijke financiële vergoeding van de hogeschool of van een aan haar gelieerde vennootschap ontvangt, anders dan de vergoeding die voor de als lid van de raad van toezicht verrichte werkzaamheden wordt ontvangen en voor zover zij niet past in de normale uitoefening van bedrijf;

c) bestuurslid is van een vennootschap dan wel een grote rechtspersoon waarin een lid van het college van bestuur van de hogeschool lid van de raad van commissarissen respectievelijk de raad van toezicht is;

d) werkzaam is bij het ministerie van OCW, de Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie of het ministerie van EZ;

e) een aandelenpakket van ten minste tien procent in een aan de hogeschool gelieerde vennootschap houdt.

III.4.3 De raad van toezicht vermeldt in het jaarverslag dat naar het oordeel van de raad van toezicht is voldaan aan bepaling III.4.2.

III.4.4 Elke vorm en schijn van belangenverstrengeling tussen de hogeschool en leden van de raad van toezicht wordt vermeden. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van een lid van de raad van toezicht spelen en die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool en/of voor het betreffende lid van de raad van toezicht, behoeven de goedkeuring van de raad

van toezicht. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor de besluitvorming over de omgang met tegenstrijdige belangen bij leden van het college van bestuur, leden van de raad van toezicht en de externe accountant in relatie tot de hogeschool.

III.4.5 Een lid van de raad van toezicht neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij dit lid van de raad van toezicht een tegenstrijdig belang heeft.

Governance code goede doelen

Art. 2.6. Vermijden belangenverstremgeling.

Principe: Om onafhankelijk en onbevangen te kunnen functioneren, moet worden vermeden dat de raad van toezicht, te maken krijgen met (de schijn van) belangenverstremgeling. Daartoe moeten de leden melding maken van (potentieel) tegenstrijdige belangen. Voor het aanvaarden of continueren van een betaalde of onbetaalde nevenfunctie die strijdig kan zijn met de belangen van de organisatie, behoeft het lid van de raad van toezicht de goedkeuring van de raad van toezicht. Van een kandidaat-lid voor de raad van toezicht wordt gevraagd om nevenfuncties te melden aan het orgaan dat het lid benoemt.

Het principe wordt vervolgens uitgewerkt in de volgende normen:

- a. Leden van de raad van toezicht, moeten zonder last of ruggespraak opereren.
- b. Elke vorm en schijn van belangenverstremgeling van leden van de raad van toezicht, die de uitoefening van hun taak kunnen beïnvloeden, wordt vermeden. De raad van toezicht, bewaakt dit.
- c. Het lid van de raad van toezicht, meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang aan de voorzitter van de raad van toezicht, en tevens aan zijn collega-leden. Het lid verschaft alle relevante informatie. De raad van toezicht, beslist of er sprake is van een tegenstrijdig belang en hoe vervolgens wordt gehandeld.
- d. Het lid van de raad van toezicht, dat een tegenstrijdig belang heeft neemt niet deel aan de discussie en besluitvorming over het onderwerp waarbij die persoon het tegenstrijdig belang heeft.
- e. Degene bij wie sprake is van belangenverstremgeling mag de organisatie niet vertegenwoordigen voor die zaken waarbij de belangenverstremgeling speelt.
- f. Lid van raad van toezicht, kunnen in elk geval niet zijn personen die nauwe familie- of vergelijkbare relaties hebben met andere leden van de raad van toezicht of het bestuur, en indien aanwezig van de directie.

Aanbeveling:

- g. In de statuten en/of een reglement worden nadere regels vastgelegd voor wanneer sprake is van belangenverstremgeling en tegenstrijdige belangen en hoe in deze gevallen wordt gehandeld.

Governance code publieke omroep

Principe 5 Raad van toezicht (Aanbeveling)

De raad van toezicht is deskundig en onafhankelijk en richt zich bij het vervullen van zijn taken, met inachtneming van wet- en regelgeving en de statuten, naar het belang van de mediaorganisatie en de uitvoering van de publieke mediaopdracht.

5.5 Profielen. De RvT stelt, met inachtneming van artikel 5.7 en de desbetreffende bepalingen in de Mediawet 2008, een openbaar profiel vast voor de omvang en samenstelling van de RvT, rekening houdend met de aard van de organisatie, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid en achtergrond van leden van de RvT. Het profiel wordt in elk geval bij het ontstaan van een vacature geëvalueerd, zo nodig herzien en vervolgens gepubliceerd op de website van de Mediaorganisatie. De leden van de RvT worden op openbare wijze geworven aan de hand van het vooraf vastgestelde profiel.

5.7 Onafhankelijkheid. De RvT is zo samengesteld dat de leden onafhankelijk en kritisch kunnen opereren ten opzichte van elkaar, van het bestuur en van welk deelbelang dan ook. Er is sprake van een zo evenwichtig mogelijke samenstelling wat betreft geslacht, leeftijd, deskundigheid, sociale-, culturele-, bedrijfsmatige- en media-achtergrond van zijn leden.

5.14 Een lid van de RvT treedt af bij structurele onverenigbaarheid van belangen of wanneer dit om een andere zwaarwegende reden naar het oordeel van de RvT noodzakelijk is, tenzij in de wet anders is bepaald.

5.16 De mediaorganisatie verstrekt aan toezichthouders geen persoonlijke leningen, garanties etc.

Principe 3 Relatie bestuur en raad van toezicht (Aanbeveling)

Het bestuur en de raad van toezicht zijn, ieder vanuit hun eigen rol, verantwoordelijk voor de governance van de mediaorganisatie en ontwikkelen daarvoor permanent hun deskundigheid en professionaliteit.

3.6 Beperking overstap van ander bestuur naar RvT. Een voormalig bestuurder van een (voormalige) mediaorganisatie is pas vijf jaar na het einde van zijn bestuurlijke functie benoembaar als voorzitter of lid van een RvT van een andere mediaorganisatie dan die waarbij hij zijn bestuurlijke functie vervulde.

Bijlage 2 Vragenlijst diepte-interviews

In de governance code voor de zorg staat;

Art. 2.6.1. Elke vorm van persoonlijke bevoordeling dan wel belangenverstrengeling van enig lid van de raad van bestuur of van de raad van toezicht en de zorgorganisatie wordt voorkomen en de schijn hiervan wordt vermeden.

- a. Kunt u aangeven wat voor u de betekenis van de begrippen "persoonlijke bevoordeling" en "belangenverstrengeling" is?
- b. Kunt u concrete voorbeelden geven wanneer dit in de praktijk voor u van toepassing zou zijn?
- c. Kunt u aangeven wat u doet om ervoor te zorgen dat dit voor uzelf niet van toepassing is?
- d. Kunt u aangeven of u uitsluitingen hanteert bij de selectie van nieuwe RvT leden om dit te voorkomen? En zo ja welke uitsluitingen zijn dat?
- e. Hebt u wel eens een mogelijke bevoordeling of belangenverstrengeling gesignaleerd bij uzelf of een collega RvT lid? Is bekend waardoor deze situatie is ontstaan?
- f. Kunt u aangeven welke actie u toen hebt ondernomen? En waarom?
- g. Kunt u aangeven hoe u ervoor zorgt voldoende betrokken te zijn bij de organisatie waarvan u toezichthouder bent en haar stakeholders?
- h. Kunt u aangeven hoe u de betrokkenheid van toekomstige collega RvT leden inschat/beoordeelt bij de selectie van nieuwe RvT leden?
- i. Kunt u een concreet voorbeeld noemen?