

Governance follows Strategy

In de discussie over goed toezicht wordt veel gesproken over de taken en verantwoordelijkheden van raden van toezicht. Ten aanzien van de inhoud van het toezicht wordt vooral gewezen op zaken als veiligheid en de kwaliteit van de zorg. In dit artikel werken wij uit dat de inrichting en de focus van het toezicht gekoppeld moeten zijn aan de strategie van organisaties.

In de discussies over ‘goed toezicht’ wordt in de eerste plaats veel aandacht besteed aan de samenstelling van de raad van toezicht en aan haar taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Zie in dit kader bijvoorbeeld de aangepaste zorgbrede Governance-code. Als het gaat om de inhoud van het toezicht, dan spitst de discussie zich vaak toe op financiën en steeds vaker ook op veiligheid en kwaliteit. Dit is allemaal belangrijk, maar ons inziens zou de invulling van het toezicht op alle bovengenoemde punten gekoppeld moeten zijn aan de strategie van organisaties. Anders gesteld: het toezicht op organisaties met een primaire focus op klanttevredenheid vraagt andere accenten dan het toezicht op een organisatie die kostenleiderschap als strategisch speerpunt heeft. De strategie van een organisatie moet dus consequenties hebben voor de invulling van begrippen als ‘kwaliteit’ en ‘financiën’ en daarmee voor de wijze waarop raden van toezicht inhoud geven aan hun taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Uiteindelijk impliceert dit ook dat de competenties die een raad van toezicht nodig heeft bij het toezicht houden op een strategie van kostenleiderschap anders zijn dan bij het effectueren van een focus van klanttevredenheid.

In dit artikel betogen wij dat de inhoud van het toezicht de strategie van een organisatie moet volgen. Dit betekent dat de strategische keuzes van organisaties bepalend moeten

zijn voor de inrichting en de inhoud van het toezicht. Wij werken deze gedachte uit op basis van de indeling van Treacy en Wiersema met betrekking tot de focus of hoofdstrategieën van organisaties: Operational Excellence, Productleiderschap of Customer intimacy (Zie tabel 1).

Invulling toezicht afhankelijk van strategie

Het is ongeveer 10 jaar geleden dat het rapport van de Commissie Health Care Governance verscheen, met aanbevelingen voor goed bestuur en goed toezicht in de gezondheidszorg. De eerste jaren daarna ging de governance-discussie vooral over dit ‘blauwe boekje’. Dit heeft ten slotte geresulteerd in een zorgbrede Governance-code, die in 2005 is vastgesteld. De ontwikkeling van deze code heeft veel tijd en energie gekost, evenals de evaluatie en de bijstelling die in 2008-2009 heeft plaatsgevonden. Mede hierdoor lijkt de discussie over goed bestuur vermengd tot het gesprek over de governance-code. Het lijkt er zelfs soms op alsof menigeen denkt dat met een governance code voor de gehele zorgsector ‘het probleem’ van goed bestuur adequaat in beleid is gevat en aldus opgelost. Dit laatste is inmiddels onjuist gebleken. Een aantal forse “incidenten” illustreren dat de inmiddels breed bekende verhalen over de IJsselmeerziekenhuizen, Philadelphia en Meavita. Door deze incidenten werd pijnlijk duidelijk dat geen enkele governance-code garant kan

Tabel 1

	Operational Excellence	Productleiderschap	Customer intimacy
Focus	Laagste kosten	Beste product	Beste ‘totaal’ oplossing: klanttevredenheid
Financiën	Kostenbeheersing en relatief lage kapitaalintensiteit	Kapitaalintensiteit in de pas met het vermarkten van nieuwe producten	Kapitaalintensiteit in de pas met beantwoording van de (toekomstige) klantvraag
Prijs/ Kwaliteit/ Service	Lage prijzen tegen acceptabele kwaliteit en consistente service	Nadruk op merk, productkwaliteit en expertise	Product is de kosten waard, best denkbare service (opdat de klant een relatie ervaart).



Ton van Bladel
Marc van Ooijen

staan voor goed bestuur. Sterker nog, juist grote organisaties als Philadelphia en Meavita scoorden prima op alle formele governance-aspecten. Wat is er dan aan de hand? Belangrijker nog, hoe moet het verder?

Deze vragen zijn nog niet eensluidend beantwoord, maar gelukkig komt er steeds meer ruimte en aandacht voor de afstemming tussen de harde en zachte kanten van het besturen: financiën, cultuur en leiderschap et cetera. In dit kader werkt Van Ooijen elders uit dat het bij toezicht uiteindelijk draait om vertrouwen. Het gaat dan vooral om de relatie tussen toezichthouders en bestuurders. Meer gekeken naar de inhoud van het toezicht is het afgelopen jaar veel aandacht geschonken aan het toezicht op de kwaliteit van zorg, onder andere door rapporten van de Raad voor de Volksgezondheid en Zorg en de Inspectie voor de Gezondheidszorg. Hoe belangrijk de kwaliteit van zorg ook is, de inhoudelijke inrichting van het toezicht op zorgorganisaties omvat meer dan dat. We moeten er bovendien voor waken dat we van de ene hype in de andere vervallen: van financiën naar veiligheid, naar bouw? Of naar ICT-governance?

Tevens gebiedt de realiteit ons te constateren dat maximale kwaliteit van zorg lang niet altijd het streven van zorgorganisaties is. Zo is voor menig organisatie een acceptabele kwaliteit tegen dragelijke kosten een betere omschrijving van hun beleid (strategie) dan het leveren van een zo hoog mogelijke kwaliteit. Hieruit blijkt al dat organisaties keuzes maken ten aanzien van de waarden die zij voor hun klanten en stakeholders creëren. Dat is ook de reden waarom wij van mening zijn dat het toezicht van een organisatie, in navolging van het bestuur, moet variëren met de onderliggende strategie. Zo krijgen bij voorbeeld de begrippen

kwaliteit en financiën in een organisatie die primair gericht is op klanttevredenheid een andere invulling dan in een organisatie die gericht is op kostenleiderschap.

Klantwaarden als basis

Treacy en Wiersema maken in hun boek 'Discipline of market leaders' een onderscheid in drie strategieën. Ze stellen hierbij dat organisaties alleen succesvol kunnen zijn als ze ervoor kiezen te excelleren in één van de drie strategieën en deze vervolgens zo consequent mogelijk uitvoeren. Het belangrijkste onderscheid in deze drie categorieën schuilt in de focus: Operational Excellence, Productleiderschap en Customer Intimacy. De basis van dit onderscheid ligt in verschillende klantwaarden: het goedkoopste product (operational excellence), het beste product, de beste totaaloplossing.

Als we er nu, in navolging van Treacy en Wiersema, vanuit gaan dat de keuze van de strategie en de consequente uitvoering daarvan cruciaal is voor het succes van organisaties, dan ligt het voor de hand dat ook de inrichting van het toezicht moet worden gebaseerd op de genoemde klantwaarden. Overigens moet hierbij wel de relativerende opmerking worden gemaakt, dat excelleren op één klantwaarde niet impliceert dat de andere klantwaarden vergeten kunnen worden. Op ieder terrein moet een zekere 'drempelwaarde' worden gerealiseerd. Volgens ons zou dat er als volgt uit moeten zien:

In een gestroomlijnde organisatie die weinig variatie kent en operational excellence nastreeft is reactief toezicht op basis van bekende situaties uit het verleden denkbaar. Je wilt immers bestaande processen steeds beter doen en niet

Tabel 2

Operational Excellence	Productleiderschap	Customer intimacy
Reactief toezicht, met focus op productiviteit en kostenbeheersing:	Actief toezicht, met focus op innovatie en productkwaliteit:	Proactief toezicht met focus op klanttevredenheid:
Productiviteit.	Optimaliseren productkwaliteit.	Klanttevredenheid / Goede afhandeling klantwensen - klachten.
Efficiency.	Productinnovatie.	Service en relatie.
Prijs-productieconcurrentie.	First mover concurrentie.	Relatieconcurrentie.
Belangrijkste risico's zitten in bestaande bedrijfsprocessen.	Belangrijkste risico's in innovatie en het vermogen om tijdig nieuwe producten naar de markt te brengen	Belangrijkste risico's zitten in klantmanagement/veranderende klantwensen.
Solvabiliteit > 14 en een vrij constante liquiditeitsbehoefte	Solvabiliteit > 26 en een sterk wisselende liquiditeitsbehoefte	Solvabiliteit >20, een grote liquiditeitsbehoefte en vaak wisselende cashflow stromen

Toezicht wordt nog te weinig ingevuld op basis van strategische doelen en te leveren klantwaarden

nieuwe producten of diensten uitvinden. Een organisatie met veel variatie die een relatie met de klant wil opbouwen om optimaal aan diens wensen tegemoet te komen, vereist echter een proactievare houding. Een organisatie die stelselmatig innovatie nastreeft en nieuwe arrangementen of producten naar de markt brengt (first mover) vereist een actieve houding. Actiever dan bij operational excellence, maar niet zo pro-actief als bij customor-intimacy. Naast het feit dat het realiseren van verschillende strategieën vraagt om een verschil in aard en frequentie van toezicht, vragen verschillende strategieën om verschillende deskundigheden. Ook zal de invulling van het informatieprotocol, op basis waarvan de raad van toezicht wordt geïnformeerd door de raad van bestuur, verschillen per strategie. Kortom, de invulling van het toezicht moet de inhoud van de strategie volgen!

Als toezicht zich niet aanpast

Hoewel het tij inmiddels gekeerd lijkt, hebben vele organisaties in de gezondheidszorg het afgelopen decennium een groeistrategie gevolgd. Deze leidde vaak tot fusies, die vervolgens met enige regelmaat mislukten omdat het toezicht op de totstandkoming van de verdere groei faalde. Niet de richting van de groei (de te leveren klantwaarden) bepaalde dan de inrichting van het toezicht, maar de aard van de groei (fusie). Daarmee verschoof de aandacht van de inhoud naar de vorm. Sterker nog, de inhoud werd uit het oog verloren, met alle gevolgen van dien. Kortom, een nieuwe organisatie, met een nieuwe schaalgrootte en een nieuwe focus vraagt om een andere invulling van verschillende 'toezichtbegrippen'. Als dat niet gebeurt, wordt er naar de verkeerde dingen gekeken. Uiteindelijk kan dat ertoe leiden dat de raad van toezicht geen of onvoldoende tegenwicht biedt ten opzichte van de Raad van Bestuur. Bestuur en toezichthouder dwalen dan gezamenlijk af, waardoor de uiteindelijke schade voor het bedrijf en de klanten niet te overzien zijn. De voorbeelden hieromtrent zijn bekend! Een andere mogelijkheid is dat de raad van toezicht de realisatie van de strategie vertraagt of in feite zelfs tegenwerkt, doordat ze informatievragen stelt en toetsingscriteria hanteert die niet passen bij de strategie. Een Raad van Bestuur kan hier dan moeilijk aan tegemoet komen. Wat er in beide gevallen gebeurt, is dat te laat wordt geconcludeerd of de gekozen strategie zijn gestelde doelen haalt. Een ten minste onwenselijke situatie, zeker in een omgeving waarin de marktwerking toeneemt.

Afronding

Naast de bestaande governance-code bestaan inmiddels legio checklists die raden van toezicht kunnen gebruiken bij

hun werkzaamheden. Wij willen niet zozeer pleiten voor het afschaffen van deze lijsten, maar willen wel stellen dat de invulling van de lijstjes én het gewicht dat aan diverse aspecten gegeven wordt, moet variëren met de strategie van een organisatie. Ook beweren we niet dat de samenstelling van raden van toezicht per definitie moet variëren met de gekozen strategie. Wel denken we dat een keuze voor een strategie consequenties moet hebben voor het profiel van de raad van toezicht en individuele portefeuilles. Kortom, zorgorganisaties moeten meer werk maken van de doordenken van de consequenties van hun strategie voor de invulling van hun toezichthoudende rol.

Wij hopen dat dit artikel aan raden van toezicht handvatten biedt bij de invulling van hun verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Daarmee onderstrepen wij het belang van het expliciet formuleren van toetsingscriteria en het werken met en periodiek evalueren van een informatieprotocol. Zodoende kan het toezicht beter in evenwicht komen met het bestuur én zullen zorgorganisaties beter in staat zijn te komen tot een invulling van het toezicht dat het beste aansluit bij de ontwikkeling van hun organisatie. ●

Ton van Bladel is als senior consultant verbonden aan SDB groep.
Marc van Ooijen is sinds 1 september 2010 werkzaam als manager bij Deloitte Consulting.

Management Summary

Toezicht is gebaseerd op vertrouwen van toezichthouders op hun bestuurders. Dat reikt verder dan het vaststellen van een governance-code.

Het is een goede ontwikkeling dat bestuurders steeds meer aandacht hebben voor de afstemming tussen de harde kanten en de zachte kanten van besturen: klantwaarden, financiën, informatiestromen, cultuur en leiderschap.

Het toezicht wordt nog te weinig ingevuld op basis van strategische doelen en te leveren klantwaarden, terwijl de uitvoering van de strategische keuze cruciaal is voor de continuïteit van de zorginstelling. Bovendien heeft de wil tot groei vaak geleid tot fusie, waarbij het accent van toezicht meer op de vorm van de groei dan op de aard van de groei kwam te liggen. Met veel negatieve gevolgen van dien.

Verschiede strategieën vragen om verschillende deskundigheden en om variatie in de aard en frequentie van het toezicht. Dat leidt tot de centrale stelling: Governance follows strategy!