

25 september 2013

Informatiebehoefte/voorziening van de interne toezichthouders

Prof. dr. ir. Rienk Goodijk
GITP/TiasNimbas Business School

Agenda vanavond

- Ontwikkelingen
- Eigen taakopvatting toezichthouders
- Belang van adequate info-voorziening
- Problemen, toenemende eisen
- Mogelijke verbeteringen (early warnings, informatieprotocol, toezichtinformatiesysteem)
- Omgang met inspectie, accountant, stakeholders
- Invulling van de verantwoording

Ontwikkelingen in het semipublieke domein

- Onderwijsinstellingen 'op afstand'
- Bestuursmodel en besturing
- Statuten sterk bepalend
- *Adequate checks and balances?*
- Toenemende externe disciplinerings
- Druk op interne professionalisering

Wetgeving, governancecode, ...

- Wet Goed Onderwijs, Goed Bestuur (2010): verplichte scheiding bestuur en toezicht
- Code Goed Bestuur in het PO (2010): toezichtkader, horizontale dialoog, statuut voor professionals, verantwoording/jaarverslag, ...
- Vensters PO (in ontwikkeling): indicatoren voor beter (be)sturen van/op onderwijskwaliteit, benutten van managementinformatie en trends/branchegegevens, online verantwoording en dergelijke
- Versterking Bestuurskracht (van Minister OCW)
- Publieke belangen dienen (Onderwijsraad, april 2013): verwijzing naar brede dialoog, relatie met inspectie, verantwoording. Toezien op publieke belangen (WRR, augustus 2013)

Taak en taakopvatting

Governancecodes:

- In eerste plaats is de bestuurder verantwoordelijk voor de informatievoorziening; toezichthouders moeten erop kunnen vertrouwen dat de info deugdelijk, volledig en betrouwbaar is
- Ook eigen verantwoordelijkheid van toezicht voor vergaren (additionele) informatie (bronnen?, omgang met stakeholders?): ‘informatieprotocol’

Is dat dan onze verantwoordelijkheid?

- Eigen verantwoordelijkheid ('toezichtvisie'): van 'boekhouder' tot 'strategisch partner'
- Toezicht op: organisatie, public value, kwaliteit onderwijsproces (?)
- 'Niet op stoel van bestuurder gaan zitten'
- Wie/welk orgaan is waarvoor verantwoordelijk?
- Relatie tussen toezicht en stakeholders (MZ)
- Contacten met externe accountant
- Relatie tussen intern en extern toezicht

Belang van goede informatievoorziening

- Afgestemd op informatiebehoefte (?)
- Betrouwbare informatie ('hard' en 'zacht')
- Auditing/control: wat moet je weten/meten?
- Controle versus (?) vertrouwen, 'show/prove me' (Angelsaksisch) versus (?) 'trust me' (Europees)
- Basis voor risicomanagement: hoe toezien op de risico's, verbonden aan de strategie?
- Verantwoording afleggen: wat nodig?
- Zelfstandig onderzoek kunnen (laten) doen: toegang, bronnen?

Geconstateerde 'problemen'

- Beperkte taakopvatting van toezichthouders
- Informatie-asymmetrie tussen bestuur en toezicht ('afhankelijkheid')
- Geen toezichtkader, zicht op risicofactoren, gebruik van ijkpunten
- Invulling van 'horizontaal toezicht'?
- Gebrek aan 'checks and balances'
- Verantwoordingsvacuüm

Lessons learned

Vestia, Amarantis, VUmc., ...

- Bestuur en toezicht te ver 'op afstand' van de bedrijfsprocessen: nog voldoende zicht op het functioneren van de organisatie en de kwaliteit van de dienstverlening?
- Als toezicht meer aandacht hebben voor goed bestuur (waaraan afmeten?) en adequate besturing (o.a. inrichting risicomanagement)
- Betere omgang met/benutten van externe accountant
- Betere afstemming/info-uitwisseling tussen extern en intern toezicht
- Hoe omgaan met signalen van interne/externe stakeholders?
- Welke afspraken over 'omgang' met media/pers, ...?

Toenemende eisen

- Oordeel kunnen vormen over kansen, risico's, bedreigingen e.d.
- Via informatie en ijkpunten tot voldoende inzicht in de risico's en het 'in control' van de organisatie komen
- Toezicht kunnen uitoefenen op een actief stakeholder beleid van de bestuurder en 'public value creation'
- Expliciete verantwoording t.o.v. de stakeholders

Early warnings

- ‘Harde’ en ‘zachte’ gegevens
- Financiële data (vooraf/tussentijds/achteraf)
- Personele gegevens
- Klachten, weerstand,
- Onderlinge verhoudingen
- Omgang met interne/externe stakeholders
- Gedrag, uitingsvormen,

Toezichtvisie en toezichtplan

- Doelstelling, rollen en taken/verantwoordelijkheden van intern toezicht: waartoe bedoeld?
- Waarden waarop toezicht zijn visie baseert: uitgangspunten en opvattingen (belang van 'waardendebat')
- Focus, ijkpunten en instrumenten
- Richting waarin (kaders waarbinnen) de organisatie zich dient te ontwikkelen
- Informatie: welke?, van wie?, hoe?, wanneer?
- Gestructureerde info, gekoppeld aan beleidscyclus
- Toezichtplan (o.b.v. een SWOT) moet leiden tot een 'agenda' en concrete ijkpunten

Visie op informatievoorziening?

- Welke informatie en waarom?
- Wie verantwoordelijk?
- Hoe en wanneer aangeleverd?

Op weg naar een toezichtinformatiesysteem?

Toezen op de interne besturing

- Aansturing vanuit de top, leiderschap
- Afstemming/uitwisseling tussen de 'managementlagen'
- Samenwerking/uitwisseling tussen de onderdelen
- Aansturing van/ruimte geven aan de professionals
- Bottum-up informatie/feedback
- Aansluiting bij de jaarlijkse P&C-cyclus

Toezichtinformatiesysteem

- Informatie 'over': instelling, interne bedrijfsvoering, omgeving, ...
- Informatie 'van': bestuurder, staf/tweede lijn, MZ, medewerkers/professionals, externe accountant, overheid/inspectie, stakeholders, ...
- Informatie 'via': overleg/besprekingen, raadpleging, netwerk, research, studie, ...
- Nieuwe methoden: interactief, projectmatig, digitaal, ... ?

Informatie(bronnen)

- Afspraken met de bestuurder over (toegang tot) additionele informatievoorziening en eventuele contacten (met stakeholders) en bezoeken 'buiten de bestuurder om'
- Eigen keuzen maken: hoe (inter)actief zonder onafhankelijkheid te verliezen?, hoe globaal/gedetailleerd moet de info zijn?, behoefte aan 'harde' info en 'zachte' signalen?

Informatieprotocol

Relevante en betrouwbare info op het juiste moment: welke info is waarom nodig voor goed toezicht (info-behoefte)?, wie is verantwoordelijk en hoe?

Uitgangspunten:

- Bestuurder als eerste verantwoordelijk voor adequate info-voorziening
- Informatievoorziening z.v.m. koppelen aan de P&C-cyclus
- Toezicht zelf verantwoordelijk voor 'additionele info-voorziening'

Informatieprotocol (2)

- Schriftelijke/digitale/mondelinge info van bestuurder; afspraken tijdens agenda-overleg
- Afspraken over additionele info: via bestuurder, uitnodigen deskundige, eigen initiatief, ...
- Detailinfo buiten reguliere vergaderingen om?
- Input (van wie?) voor early warning systeem

Informatieprotocol (3)

- Gerichte info-voorziening: prioriteitstelling, aansluiting bij mgt-infosysteem, focussen op belangrijkste risicofactoren, ...
- ‘Passende’ contacten/info-uitwisseling met stakeholders/derden
- Evt. betaald advies van buiten ... ‘na overleg’
- Afspraken over ‘institutionele’ rol van het intern toezicht
- Jaarlijkse evaluatie en terugkoppeling over mogelijke verbeteringen

Effectieve omgang met informatie

Geen 'overload' aan informatie, maar een gerichte aansturing (selectie):

- Prioriteiten stellen
- Stroomlijnen van de info (aandachtspunten, risicofactoren, eigen toetsingskader)
- Aansluiting bij managementinformatiesysteem en P&C-cyclus
- In welke vorm laten aanleveren?
- Hoe binnen het intern toezicht verwerken?

Omgang met stakeholders

- Wie zijn de 'target' stakeholders?
- Relatie met interne/externe stakeholders
- Aanwezigheid op vergaderingen
- Informatieve bijeenkomsten
- Deskresearch, raadpleging van deskundigen, studieactiviteiten
- Betrokkenheid stakeholders bij (her)benoemingen
- 'Dreiging' (?) vanwege enquêterecht, ...
- Contacten met externe accountant
- Relatie met de inspectie?

Toezen op actief stakeholder beleid

- Strategische waarde-creatie (Freeman e.a., sinds 1984)
- De 3 M's: mapping, mobilising, managing (vergelijk o.a. Mitchell e.a., vanaf 1997)
- Integreren in beleidsontwikkeling en implementatie (Wheeler e.a., sinds 1997)
- Expliciete verantwoording (jaarverslag?)