



UvA-DARE (Digital Academic Repository)

Laat het primaire proces de governance bepalen

Hooge, E.H.

Publication date
2017

Published in
Koplopers aan het woord: reflectie op governance tussen organisaties.

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Hooge, E. H. (2017). Laat het primaire proces de governance bepalen. In M. Spierenburg (Ed.), *Koplopers aan het woord: reflectie op governance tussen organisaties*. Vilans.

General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, P.O. Box 19185, 1000 GD Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.



Edith Hooge: ‘Laat het primaire proces bepalen hoe je governance voert’

Tien jaar geleden al publiceerde Edith Hooge samen met collega's een onderzoeksrapport over governance in het mbo met als titel *Een ROC kan het niet alleen*. De titel maakt duidelijk dat een opleidingsinstituut geen op zichzelf staande organisatie is, maar onderdeel uitmaakt van een netwerk. Dit heeft gevolgen voor de governance, waarschuwt Edith Hooge, want steeds meer taken verschuiven naar de keten waardoor van de *stand alone* organisatie bestuurlijk uiteindelijk een lege huls kan overblijven. En dit gebeurt in de zorg net zo goed als in het onderwijs. - Tekst: Frank van Wijck

Edith Hooge, vice decaan en hoogleraar bij TIAS School for Business and Society (haar leerstoel is Boards and governance in education), maakte tijdens haar studie onderwijskunde de keuze voor de studierichting beleid en organisatie. ‘De meesten vonden dat saai’, zegt ze, ‘ik niet.’ De beloning kwam rond 2000 toen het woord governance in zwang raakte. ‘Precies waarmee ik me al jaren bezighield, ineens was ik de governance-expert.’ Hoewel ze dit is op het gebied van onderwijs, laat een interview met haar uit 2013 in Goed Bestuur & Toezicht zien hoe dicht bij elkaar de twee liggen als het om governance gaat. ‘Op de meeste plaatsen waar ik het over “onderwijs” heb, kun je klakkeloos “zorg” invullen’, zegt ze zelf. ‘Het grootste verschil is denk ik dat ik governance vooral zie als een verzamelwoord voor bestuur, toezicht en verantwoording, en dat ik het vierde thema dat er vaak onder geschaard wordt - inkoop - echt iets voor de zorg vind.’

Het bijzondere aan het Nederlands onderwijs-systeem is dat dit een privaatrechtelijk systeem is dat een publieke taak uitoefent met publiek geld. ‘Er is een lange historie van governance in het onderwijs met heel weinig inhoudelijke bemoeienis van de overheid’, zegt Hooge. ‘Pas de laatste jaren zien we dat de behoefte van de overheid om inhoudelijk iets van het onderwijs te vinden toeneemt. Ook wel begrijpelijk, want onderwijs speelt een enorm belangrijke rol in de samenleving. In de jaren negentig sprak niemand nog over de kwaliteit van het

onderwijs. De Onderwijsinspectie begon pas in 2007 met het benoemen van zwakke scholen. Duidelijk het gevolg van het feit dat de overheid meer en meer wordt aangesproken op het sociale en economische belang van goed onderwijs en dat het belang van de juiste diploma's steeds groter wordt.’

‘Er is sprake van een verantwoordingstekort in het onderwijs.’

Sectoraal vormgegeven governance
De governance in het onderwijs, zegt Hooge, is heel sectoraal. Het primair onderwijs heeft een heel andere bestuurlijke structuur dan het middelbaar of het hoger beroepsonderwijs. ‘Alle geledingen hebben hun eigen governancecode, in tegenstelling tot de zorgbrede governancecode die de zorg kent. Wat mij betreft hoeft het onderwijs dat voorbeeld uit de zorg niet te volgen, want die geledingen verschillen ook echt van elkaar en die codes zijn op maat. Ze bieden bestuurders een goed kader om te besturen zoals besturen bedoeld is: proactief en aangesloten op specifieke context van de eigen sector. De eigen koers bepalen, volgen en verantwoorden. Mét de kritische aantekening overigens dat wel sprake is van een verantwoordingstekort. Echt een vrij essentieel probleem in het onderwijs, en als ik het uitleg zal snel duidelijk zijn hoe groot de parallel met de zorg is. Het bestuur in het onderwijs valt niet onder de parlementaire democratische verantwoording. Bestuurders hebben dus heel veel ruimte om beslissingen te nemen. Hierbij kunnen ze op twee



dat betekent dat ze ook te maken hebben met zaken als buurtbeheer, gezondheid en bewegen, welzijn en de politie. Dat leidt tot vervagende grenzen tussen organisaties en - veel interessanter nog - tot de opdracht van die organisaties om samen te werken. Aparte beleidslijnen laten bestaan voor zorg en achterstandsproblemen, terwijl de problemen op beide gebieden zich vaak bij dezelfde jongeren afspelen, werkt niet. Samenwerking is op die zaken essentieel. De oude denominaties in het onderwijs - katholiek zijn bijvoorbeeld - worden vervangen door nieuwe bindende waarden en doelen zoals onderwijs-op-maat, of gelijke kansen, een thematische opzet dus. Ditzelfde zie je in de zorg ook, bijvoorbeeld bij zorgaanbieders die samenwerken op een thema als dementie. Dit leidt tot bestuurlijke schaalvergroting waardoor stand alone organisaties minder betekenis krijgen. Alle onderwerpen die je van oudsher als stand alone organisatie behandelde, verschuiven gaandeweg naar de ketenpartijen op bovenbestuurlijk niveau. Uiteindelijk houdt die stand alone partij bestuurlijk een lege huls over. Dat dit de continuïteit van die stand alone organisatie aantast is niet zo erg, zo lang de keten maar geborgd is, maar het heeft wel enorme gevolgen voor de governance. Je moet die verleggen naar de keten en dat leidt tot weerstand. In het onderwijs zie ik dit heel duidelijk - iedereen is voorstander van het onderwijs passend maken voor alle kinderen maar gruwet van de bestuurlijke rompslomp die dit met zich meebrengt - en dat zal in de zorg net zo zijn. Ik hoef maar te kijken naar de decentralisaties, in het kader waarvan taken verlegd zijn van de overheid naar de gemeente en een zorgaanbieder ineens met 28 gemeenten te maken krijgt.'

'Alle onderwerpen die stand alone organisaties behandelden verschuiven naar de ketenpartijen.'

Nieuw evenwicht

Hierin moet een nieuw evenwicht worden gevonden. 'De decentralisaties leiden tot regionalisatie en dus tot bestuurlijke schaalvergroting', zegt Hooge. 'Je ontkomt er dan niet aan taken te centraliseren op regionaal niveau, anders leidt de mantra van dichtbij de burger onherroepelijk tot capaciteits- en kwaliteitsverlies en wordt iedereen gebeten door de governance-bug. Je ziet vaak in een wijk dat professionals als de buurtregisseur en de wijkverpleegkundige elkaar al jarenlang kennen. Maar op hoger niveau is dat niet bekend en daar worden plannen gemaakt om beter te gaan samenwerken. Dat bijt elkaar. Beweeg liever mee met wat er al bestaat.

Juist hierom zijn die zelfsturende teams waarover ik het al had zo'n goed idee. Speel in op wat er is, want anders loop je het risico dat kapot te maken, zonder dat je er iets voor in de plaats kunt zetten dat minstens even goed is. Sta diversiteit toe en bevorder die. Het verloop en de eigen aard van de primaire processen horen directief te zijn voor hoe je bestuurt en hoe je governance voert. Natuurlijk vormen verantwoordings- en bekostigingssystemen hierbij hindernissen, om nog maar te zwijgen van de arbeidsregels en -voorwaarden. Maar als je alle belangen goed weegt, en je "het juiste" nastreeft voor in elk geval leerling, patiënt of cliënt, en je laat sturen door het primaire proces en dát faciliteert, ben ik sterk voor wat bestuurlijke ongehoorzaamheid, als het nodig is.'

Dit interview maakt deel uit van een serie van 8 interviews met personen die een duidelijk vernieuwende visie op governance tussen organisaties hebben. Wat kunnen we over dit thema leren van sectoren buiten de langdurende zorg? Voor alle interviews kijk op www.vilans.nl

De serie is een vervolg op de interviewreeks [Bestuurders geven hun kijk op governance](#) waarin bestuurders in de zorg in gingen op één van de 4 gebieden van governance: toezicht, verantwoording, sturing en inkoop.

Meer informatie over Governance tussen organisaties

Neem contact op met onze expert Monique Spierenburg, per e-mail m.spierenburg@vilans.nl of telefoon (030) 789 23 82.