

COÖPERATIES IN DE ZORG

HET BELANG VAN INCLUSIEF STRATEGISCH PARTNERSCHAP

Bijdrage aan symposium NVTZ/NCR
Rienk Goodijk, 24 juni 2019
Senior-consultant GTP Executive Expertise

COÖPERATIEVE VERENIGING

- Bij notariële akte als ‘coöperatie’ opgerichte vereniging: *coöperatief samenwerkingsverband*
- Krachtens ‘overeenkomst’ voorzien in stoffelijke behoeften van de leden: *coöperatief doel*
- Geen ideëel doel, maar *exploiteren van ‘onderneming’* (bedrijf) ten behoeve van de leden
- *Combinatie* van vereniging/coöperatie en ‘bedrijf’
- Opnemen in de statuten hoe ‘besloten’ de samenwerkingsvorm is

- **Type coöperatie** (van A tot Z: hoe risicodragend is het lid?)
- Van consumentencoöperaties tot ondernemerscoöperaties
- **Grote coöperatie**: verzwakt structuurregime (art. 2.63 BW; verplichte RvC)
- **Leden** (natuurlijke/rechtspersonen) als mede-eigenaars, zoals
 - huisartsen
 - ouders, specialisten
 - ambulancedienst, GGZ, ziekenhuis
 - gemeenten,
- **Coöperatief doel**: leden optimaal ondersteunen via ‘bedrijf’
- Via coöperatie ‘in verenigingsverband’ en ‘vanuit maatschappelijke doelstelling’ (coöperatieve waarden) bedrijfsmatig opereren (**coöperatief ondernemerschap**)

Coöperatief samenwerkingsverband waarin de leden (.....) actief samenwerken en professioneel (door het 'bedrijf') worden ondersteund

Als ondernemende leden (....) in een coöperatief verband 'gezamenlijk' een bijdrage leveren aan

Coöperatie als:

- Samenwerkingsmodel (multistakeholder-model, met democratische besluitvorming en sociale reputatie)
- Ondernemend groeimodel (coöperatief ondernemerschap)
- Financieringsvehikel (inbreng leden, andere afnemers, zelf geld genereren, ...)

Specialisten/ouders
Ambulancedienst, GGD,
ziekenhuis, gemeenten

Leden
ALV

Bestuursmodel?
RvC/RvT?

Coöperatie
Bestuur

Bedrijven/CR,
zorggroepen,
facilitaire
ondersteuning

Bedrijf X

Bedrijf Y

BESTUURSMODEL?

- Bestuurlijke inrichting die zo goed mogelijk aansluit bij type coöperatie, lidmaatschapsverplichtingen, ... (*flexibel verenigingsrecht*)
- Traditionele model: ledenbestuur, directie, RvC/RvT (dubbel toezicht)
- Bestuur bestaande uit professionals (niet-leden): directie-model
- Zandlopermodel: personele unies, coöperatiebestuurders in RvC/RvT van dochterbedrijf
- ALV, Ledenraad, Adviesgroepen, kringen,
- Vorm van onafhankelijk toezicht: interne/externe toezichthouders
- Voorkomen van 'stapeling' van toezicht

DEUGDELIJKE GOVERNANCE

- Governancecodes Zorg, Coöperatieve Ondernemingen
- Onderscheid maken tussen coöperatieve structuur (met leden/ALV/AvA) en ‘bedrijf’ (BV, met directie/RvC?)
- *‘Lastig’ governance-model*: rollen (‘petten’): lid/aandeelhouder, bestuurder, uitvoerend medewerker, klant
- Samenstelling Bestuur: ledenbelangen, prioriteitsaandelen, dubbelposities, ...
- Onafhankelijk toezicht (voordrachten, interne/externe leden)
- Druk op transparantie en verantwoording (belang van ledenbinding en stakeholderdialoog)
- Maatschappelijke reputatie: waarde(n)gericht

BEVOEGDHEDENVERDELING EN VERANTWOORDINGSLIJNEN

- ALV/AvA (ledenbelangen): vaststellings-/goedkeuringsrechten
 - Bevoegdheden-/verantwoordingslijn tussen ALV/AvA en RvB/RvC van de Coöperatie
 - ALV/AvA: benoeming bestuur en toezicht van de Coöperatie
 - *Taak/verantwoordelijkheid RvC/RvT:*
 - zo onafhankelijk (van deelbelangen) en professioneel mogelijk
 - mede namens de aandeelhouders/leden
 - toezicht uitoefenen/adviezen geven aan bestuur/directie
 - gericht op gehele belang van 'de onderneming'
- Dus balanceren tussen loyaliteit en kritische onafhankelijkheid

TRENDS IN HET GOVERNANCE DEBAT OVER COÖPERATIES

- Eigenaarschap versus (?) *evenwichtige belangenafweging*
- Principes van ledenbinding en wederkerigheid
- Bestuursmodel: two- en one-tier boards (of: *one-and-a-half*)?
- Van regelcultuur en afvinken, naar *gedrag en eigen verantwoordelijkheid van binnenuit*
- Stimuleren van het ‘*goede gesprek*’
- Belang van de maatschappelijke functie/reputatie: waarde(n)gedreven?
- Zichtbaarheid en aanspreekbaarheid
- *Multistakeholdermodel*, dialoog en verantwoording

VERHOUDING BESTUUR/INTERN TOEZICHT

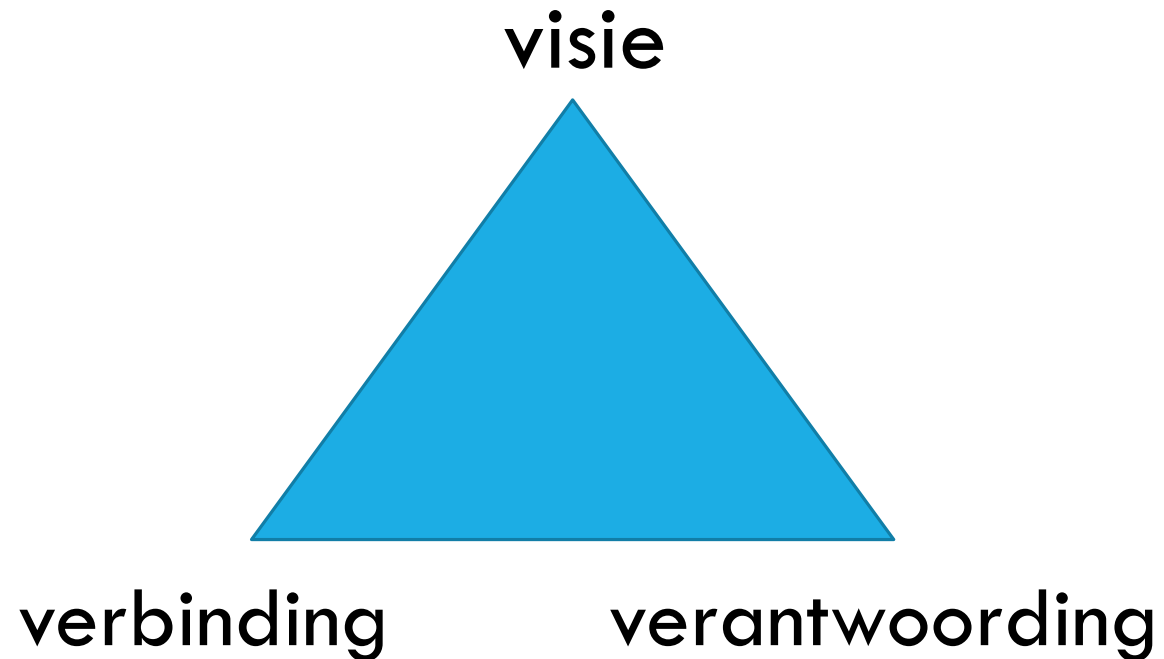
- Taakopvatting
- ‘De stoel’ en ‘rolvastheid’
- Informatie-afhankelijkheid (‘asymmetrie’)
- Elkaar aanspreken op ‘toegevoegde waarde’ voor ...
- Effectief benutten van stakeholder-betrokkenheid
- Bewust van ‘maatschappelijke ogen’
- Verantwoording vragen en afleggen

Lessons (to be) learned

Te veel	Te weinig
Op afstand	Inhoudelijk debat
Top-down sturing	Zicht op/verbinding met organisatie
Beheersingsdrang	Aandacht voor onzekere factoren
Meegaand gedrag	Elkaars kritisch-tegenover zijn
Sturing op rendement	Sturing op legitimiteit
Grenzen opzoeken	Moraliteit
Gesloten circuit	Aanspreekbaarheid

BEHOEFTE AAN NIEUWE CONCEPTEN/STIJLEN

- Gezamenlijk referentiekader
- Inhoudelijk debat
(waarde-toevoeging)
- Verbindingen
- Verantwoording



Het doorprikken van (in ieder geval) 3 mythes

Een rationele top-down benadering

- De mythe van de **bestuurbaarheid** van grote complexe organisaties

Die te veel gericht is op risicobeheersing en 'control'

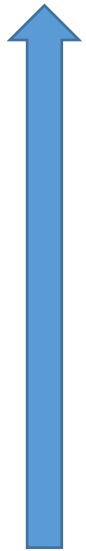
- De mythe van de **beheersbaarheid** van ontwikkelingen

Met de behoefte aan steeds meer 'harde' informatie

- De mythe van het 'meten is weten', de mythe van het **zeker weten**

Strategisch partnerschap

strategische
positionering



netwerkrol

verbinden

**strategisch
partnerschap**

genereren

controleren

beïnvloeden

procedurele rol

expertrol



inhoudelijke betrokkenheid

INCLUSIEF STRATEGISCH PARTNERSCHAP BIJ **COÖPERATIES IN DE ZORG**

- Gezamenlijk coöperatief doel
- Professioneel bestuur en onafhankelijk toezicht
- Inhoudelijk debat ‘aan de voorkant’
- Thema-gerichte agendering
- Samenspel én kritisch tegenover
- In dialoog met stakeholders
- Brede oriëntatie op belangen en perspectieven
- In het publieke domein