

In mijn werk maak ik veel gebruik van het Policy Governance®-systeem. Dit is een systeem om het doel en de werking van effectief bestuur en toezicht te beschrijven. Het is ontwikkeld door de Amerikaan John Carver en zijn vrouw Miriam Carver. Zij zijn de eigenaren van het 'service mark', vandaar de ® bij de naam.

Die merkregistratie houdt slechts in, dat alleen zij mogen bepalen wat Policy Governance precies is. Zij hebben het gebruik van het model en het schrijven erover vrijgegeven, mits er naar hun verwezen wordt. Er hoeven geen royalty's of dergelijke betaald te worden voor het gebruik van het model.

Hun website is carvergovernance.com. Het systeem staat ook wel bekend onder de naam 'het Carver model', 'Carver governance', of kortweg 'Carver'.

Stelsel

Ik geef de voorkeur aan het gebruik van het woord stelsel, omdat het mij meer om de werking van de onderdelen van het stelsel gaat, dan om de precieze vorm of structuur. Met

Helmie van Ravestein vertaalde ik 'Aan de slag met Policy Governance', een toegankelijk en compleet Nederlandstalig handboek om te beginnen met het systeem. De originele boeken van John en Miriam Carver zijn helaas niet in het Nederlands vertaald.

Het systeem wordt wereldwijd door vele honderden, wellicht zelfs duizenden besturen gebruikt, vooral door non-profit organisaties, maar ook door bedrijven. Het is universeel toepasbaar, van heel kleine tot heel grote organisaties, en voor iedere organisatiestructuur. Het is het enige bekende systeem, dat vanuit een samenhangende theorie de rol van bestuur en toezicht beschrijft, zowel wat betreft de interne werking, als de verhouding van bestuur en toezicht ten opzichte van de organisatie en de omgeving.

Principes

Het systeem is beschreven in 10 principes, waar ik er 3 uitlicht, die wat mij betreft het meest onderscheidend zijn.

In de eerste plaats stelt het systeem dat bestuur en toezicht hun taak uitoefenen namens een specifieke groep belanghebbenden, namelijk de morele eigenaren. Bestuur en toezicht gaat om maken van het verschil in het leven van mensen op basis van de waarden van deze groep. “Besturen is het vertalen van waarden van mensen in resultaten voor mensen.” Bestuur en toezicht zijn in structurele dialoog met de morele eigenaren, om te bepalen wat de leidende principes van de organisatie zouden moeten zijn, en om verantwoording te geven over de bereikte resultaten.

Ten tweede: die leidende principes worden vertaald in ‘policies’—vandaar het woord Policy in Policy Governance. Deze policies zijn leidend voor al het handelen van bestuur en toezicht. ‘Policy’ kan letterlijk worden vertaald worden als ‘beleidsuitspraak’. Ik noem het vaak ijkpunt of criterium. Het systeem maakt onderscheid in vier typen ijkpunten: twee typen die het domein zijn van de uitvoerend bestuurder, en twee typen die het domein zijn van de raad van toezicht. Daarmee kan het werk van bestuur en toezicht volledig en toch beknopt worden beschreven.

Ten derde. In de ijkpunten voor het werk van de bestuurder wordt onderscheid gemaakt tussen Beoogde Resultaten en Kaders voor de Uitvoering. Deze twee typen bepalen samen de beleidsruimte voor de bestuurder. Over deze ijkpunten geeft de bestuurder regelmatig en structureel verantwoording aan de toezichthouder. Op deze manier ontstaat er een glashelder onderscheid tussen de rol voor bestuurder en toezichthouder. Ook zorgt de structurele verantwoording voor een voortdurende dialoog over resultaten en kaders, zowel binnen als buiten de organisatie.

Internationale standaarden

Veel kernelementen van Policy Governance waren lang nogal controversieel, maar steeds meer elementen zijn ondertussen algemeen gedeeld gedachtegoed geworden. Zoals het belang van maatschappelijke verantwoording, de rol van bestuur en toezicht bij het bepalen van de 'purpose' van de organisatie, het zuiver scheiden van de rol van bestuur van die van toezicht, het onderscheid tussen bestuur en management en tot slot het belang van dialoog. Policy Governance is een belangrijke inspiratiebron geweest voor de Britse Standaard voor Governance BSI 13500 en de in 2021 verschenen ISO Guidance for Governance 37000.

De internationale organisatie Govern for Impact (waarvan ik tot 2020 voorzitter van het bestuur was) zet zich in voor het gebruik van de Policy Governance-principes en andere systematische, principegebaseerde governance-systemen om wereldwijd mensen te laten profiteren van ethisch verantwoord en effectief bestuur.

Filmclip Wat is Policy Governance

In onderstaande video geef ik nog wat extra uitleg over het Policy Governance-systeem

