



HET MOET OOK LEUK BLIJVEN!

Onderzoek naar de cultuur van werken en samenwerken in de Raad van Toezicht



INHOUDSOPGAVE

1. HET ONDERZOEK: WAT HOUDT DE RVT-LEDEN BEZIG?	1
2. SAMENWERKINGSCULTUUR EN SAMENSTELLING VAN DE RVT	2
3. SAMENWERKING MET DE RAAD VAN BESTUUR	5
4. TAAKVERDELING EN WERKWIJZE	7
5. RELATIES MET EXTERNE EN INTERNE STAKEHOLDERS	9
6. INHOUDELIJK BIJBLIJVEN	11
7. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	12

Bijlagen: uitspraken per thema

Filmopnamen

En wanneer de auto over een landelijke weg rijdt wordt er altijd omhoog gekeken naar de langswiekende boomtoppen, ook al zal de bestuurder nooit zo dom zijn dit zelf te doen.

Uit: Kees van Kooten, De verrekijker.



1. HET ONDERZOEK: WAT HOUDT DE RVT-LEDEN BEZIG?

Vooruitlopend op het symposium voor toezichthouders is vanuit Bosman & Vos een beknopt onderzoek gehouden onder de deelnemende toezichthouders, in de vorm van een zogenaamd “A-4 onderzoek”. Dit is een vrije-attitude onderzoek, waarbij de respondenten wordt gevraagd om op maximaal één A4 te reageren op één enkele open vraag. Achterliggende gedachte is dat men dan opschrijft wat men voor in het hoofd heeft, i.c. dat wat de respondent associatief het meeste bezig houdt.

Omdat er de laatste tijd over de formele kant van het toezichthouderschap al veel gepubliceerd is (rond governancecode, statuten, e.d.) hebben wij de focus vooral gericht op de samenwerking binnen de Raad van Toezicht en de samenwerking met de Raad van Bestuur. De A4-vraag luidde dan ook: “Wanneer u denkt aan de samenwerking in uw Raad van Toezicht en de samenwerking tussen uw Raad van Toezicht en uw Raad van Bestuur, wat komt er dan zoal in u op?”

In totaal ontvingen wij 18 A4-bijdragen van RvT-leden die samen 6 Raden van Toezicht vertegenwoordigen. Wij hebben die A-4en geanalyseerd op welke thema's er worden aangevoerd en vervolgens alle opmerkingen die over een bepaald thema gaan achter elkaar gezet in een overzicht (zie bijlagen).

Bekijken we de A4-en die door de leden van één en dezelfde RvT zijn ingestuurd, dan ontstaat een redelijk scherp beeld van hoe deze RvT functioneert. Dit was echter geen doel van dit onderzoek en er vindt dus geen rapportage plaats op RvT-niveau. Wel hebben wij de RvT's aangeboden om afzonderlijk feedback te geven op wat wij gezien hebben. In de onderhavige rapportage zijn alle opmerkingen echter anoniem verwerkt en de volgorde van opmerkingen in de bijlagen is willekeurig.

Conform onze vraagstelling gaan de meeste opmerkingen over de samenwerking, maar en passant worden door de respondenten ook enkele andere thema's ingebracht die de respondenten kennelijk bezig houden. Deze zijn opgenomen in paragraaf 5 (externe stakeholders) en paragraaf 6 (Bijblijven).



2. SAMENWERKINGSCULTUUR EN SAMENSTELLING VAN DE RvT

Samenwerken

In het merendeel van de A4-en komt naar voren dat de samenwerking binnen de betreffende RvT goed is: doelmatig en plezierig. In andere gevallen is de samenwerking meestal niet slecht, maar men meldt dat deze in ontwikkeling is, of op bepaalde punten aandacht behoeft.

Het valt op dat wanneer men aangeeft dat de samenwerking goed is, de opmerkingen vooral een functioneel karakter hebben: men respecteert elkaars expertise, heeft een adequate taakverdeling, vergadert efficiënt, men komt transparant tot goede afwegingen, ook als er problemen of tegenstellingen zijn.

Op het meer persoonlijke vlak lezen we:

- Ik ervaar de sfeer in de raad als vrijmoedig.
- De samenwerking binnen de Raad ervaar ik als betrokken en opbouwend
- Ook op persoonlijk vlak hebben we zeer geboft; de vergaderingen verlopen zeer harmonieus
- Een hechte groep mensen
- De onderlinge sfeer is goed. Er wordt gelachen en met kwinkslagen komen moeilijke onderwerpen toch goed aan bod en zijn verhoudingen bespreekbaar.
- De Raad heeft ook op betrekkningsniveau een goede "fit". In het begin was het nog erg zoeken naar elkaars rol en persoonlijkheid.
- Elkaar ruimte en eigenheid gunnend.

Maar er zijn ook verbeteringen mogelijk:

- De samenwerking in de Raad van Toezicht is goed maar kwetsbaar: omdat deels de samenhang tussen de leden ontbreekt
- Er zijn nieuwe leden die heel langzaam hun weg vinden vaak gesteund door geestverwanten maar er zijn ook nieuwe leden die zich zo geremd voelen (worden) dat zij al per definitie buiten de cultuur vallen. Er is een duidelijk beleid nodig voor het inwerken van een nieuw lid.
- Wanneer het niet goed verloopt in de samenwerking moet men de moed hebben om bij de jaarlijkse evaluatie knopen door te hakken en niet doormodderen
- Van belang is ook dat er een goede klik bestaat tussen de leden van de RvT onderling en met het bestuur. Het moet ook leuk blijven
- Bij geen vertrouwen: opstappen.
- Wel is de inbreng van de leden van raad wat onevenredig verdeeld.
- De sfeer is goed, maar m.i. moet er meer 'gericht' worden om beter en dichter bij de materie te komen. In de samenwerking tussen de leden van de RvT is chemie van belang maar nog meer de diversiteit van expertise.

Slechts in enkele gevallen wordt iets gemeld over de rol van de voorzitter. Eenmaal komt naar voren dat een sterke voorzitter andere leden soms de ruimte kan ontnemen. Overigens wordt daarbij vermeld dat dit op een goede manier is besproken. In het andere geval wordt gemeld dat de kracht van de voorzitter juist een heel positieve invloed heeft op het functioneren van de RvT. Het maakt duidelijk dat het uitwisselen van persoonlijke feedback belangrijk is.



Vermeldenswaard is wat men zegt over het werven van nieuwe leden: doe dat conform de governancecode en zo mogelijk via een onafhankelijk bureau om te voorkomen dat belangenverstrengeling ontstaat.

Samenstelling van de Raad van Toezicht

Uit de opmerkingen over de samenstelling van de RvT blijkt dat er bij de deelnemende raden veel aandacht voor is dat de noodzakelijke expertisegebieden vertegenwoordigd zijn. Daar lijkt men doorgaans goed in te slagen. Slechts in een enkel geval wordt gemeld dat de raad nog aan diversiteit kan winnen. Enkele keren komt naar voren dat de onderscheiden expertises nog beter benut zouden kunnen worden. Vanuit één RvT wordt bijvoorbeeld gemeld dat men wel alle expertises heeft, maar dat er nog steeds generalistisch gewerkt wordt. En dat dat ten koste gaat van de effectiviteit.

Een behoefte aan generalistisch werken zou je je voor kunnen stellen omdat de RvT leden ook integraal verantwoordelijk zijn voor het totale resultaat. In dat verband valt op dat de verdeling in expertisegebieden kennelijk weinig spanningen oplevert, want daarover wordt niets gemeld. Blijkbaar neemt men voldoende tijd om zaken met elkaar door te nemen en/of is er zoveel vertrouwen in elkaar dat men daar geen problemen bij ondervindt.

Commentaar

Waar in de A4-en weinig over wordt gemeld is hoe het gaat met de mix van verschillende persoonlijkheden in een raad. Wel wordt meer in het algemeen bijvoorbeeld gemeld dat een eis zou moeten zijn dat men in een team kan functioneren of dat men elkaar ruimte moet gunnen om coöperatief te kunnen werken. Er is een duidelijk besef dat voor het goed functioneren een goede onderlinge band belangrijk is, maar we lezen niet dat men ook belang hecht aan het hebben van een mix aan persoonlijke eigenschappen in het team.

Hierbij kun je denken aan de teamrol-theorie van Belbin: om goed te functioneren moeten in een team verschillende persoonlijke eigenschappen of typen energie aanwezig zijn. Een team dat een overmaat heeft aan heel praktisch ingestelde mensen (bij Belbin: “de bedrijfsman/vrouw”) komt moeilijker tot vergezichten of nieuwe ideeën. Een team dat overheerst wordt door mensen met allerlei nieuwe ideeën kan gaan zweven. Ook kan er spanning ontstaan tussen verschillende rollen. Bijvoorbeeld tussen degene die vaak nieuwe ideeën inbrengt (“de bron”) en degene die altijd vooruit denkt wat er allemaal fout kan gaan (“de waarschuwer”): de ideeën van de eerste worden altijd door die tweede “afgeschoten”. Of tussen degene die altijd op wil schieten (“de aanjager”) en degene die veel meer hecht aan een goede sfeer (“de groepswerker”). In dit verband zou men ook kunnen denken aan een analyse op basis van de kernkwadranten van Daniël Offman: mensen kunnen soms “in elkaars allergie” zitten.

Het goed functioneren als team lijkt meer een kwestie van toeval (“We hebben met elkaar geboft”) dan een resultaat van gericht investeren. Enkele respondenten brengen naar voren dat het voor een nieuw samengestelde raad de nodige tijd kost (enkele jaren) om aan elkaar en elkaars rollen te wennen. Het is kennelijk iets dat met de tijd moet groeien. Wat dreigt is “ingeslepen patronen”.

Verschillende keren wordt gemeld dat het functioneren van de Raad van Toezicht jaarlijks wordt geëvalueerd. In een enkel geval wordt daarbij gesproken over self assessment, of reflectie middels een zelfevaluatie. Toch hebben we de indruk dat ‘teambuilding’ meestal geen aspect is waaraan programmatisch door de RvT wordt gewerkt. Een jaarlijks etentje kan zeker bijdragen aan de goede



sfeer, maar is dat voldoende? De jaarlijkse evaluatie behelst doorgaans alle aspecten van het toezicht (doet de RvT het goed?) en het is de vraag of men daarbij toekomt aan persoonlijke feedback op ieders functioneren en op hoe men met elkaar omgaat.



3. SAMENWERKING MET DE RAAD VAN BESTUUR

In ongeveer de helft van de A4-en komt naar voren dat de samenwerking met de RvB ronduit goed is:

- Er wordt in alle openheid in de RvT en tussen RvT en RvB geopereerd
- De samenwerking tussen RvB en RvT is in hoofdzaak goed.
- De bestuurder staat in goede relatie tot de diverse RvT leden.
- Er kan kritisch doorgevraagd worden over alle aan de orde zijnde punten.
- De samenwerking tussen de Raad van Toezicht en de Bestuurder ervaar ik als constructief en opbouwend.
- De Bestuurder durft zich kwetsbaar op te stellen. Dit wordt gewaardeerd en draagt zondermeer bij aan de constructieve en opbouwende samenwerking.
- Ook de samenwerking tussen de RvT en de Raad van Bestuur (RvB) is vanaf de start prima.

Door veel respondenten wordt gemeld dat ook de rol van de RvT als adviseur en ondersteuner van de RvB goed uit de verf komt en dat de aanwezige expertise goed wordt benut. Slechts door één respondent wordt aangegeven dat de samenwerking ‘stroef’ is, maar dat deze wel steeds beter wordt. Andere respondenten lijken meer te beschrijven hoe het zou moeten zijn:

- Afstand en nabijheid. Communicatie en eerlijkheid moet 2 kanten op gaan. De juiste informatie op het juiste moment delen en feedback geven op een respectvolle manier.
- Durf elkaar aan te spreken op gedrag en vaardigheden
- Als we deze veranderingen succesvol willen implementeren zal dat ook en met name eisen stellen aan de RvB
- Moet gebaseerd zijn op wederzijds vertrouwen
- Samenwerking moet gebaseerd zijn op toezicht op een heldere koers

Afstand en nabijheid is een thema dat een aantal keren terugkomt in de A4 bijdragen. Bij sommigen is dat naar tevredenheid, maar er zijn ook raden die daarmee nog worstelen:

- De raad heeft een goede balans gevonden in ‘afstand en betrokkenheid’
- Zowel RvB als RvT is nog regelmatig zoekende welke issues (en hoe) op tafel moeten komen en waar liggen begrenzings voor het handelen van de bestuurder.
- Overeenstemming nodig over diepte van toezicht. De RvT moet balans vinden tussen toezicht op hoofdlijnen en bemoeienis met operationele zaken.
- Voortdurend alert op de juiste distantie en nabijheid tussen RvT en bestuurder
- We hebben elk onze rollen waar we in hoofdzaak ook zuiver en goed mee omgaan.
- Bij de samenwerking tussen raad van bestuur en raad van toezicht moet telkens overwogen worden wat de taak is van een ieder.

Tot slot komt enkele keren naar voren dat men soms behoefte heeft aan meer of andere informatie:

- De juiste informatie op het juiste moment delen.
- Enerzijds is er een optimaal informeren vanuit de Raad van Bestuur anderzijds is de scheiding van machten wel erg fragiel. Immers het zou moeten kunnen dat de Raad van Toezicht een eigen mal maakt met belangrijke onderwerpen en deze vervolgens eerst binnen eigen Raad bespreekt zonder “last of ruggenspraak”.



- Aan informatie op zich geen gebrek. De RvT krijgt veel stukken rond de aanbestedingen. Maar de informatie komt vanuit een kant.
- Zicht op uitvoering is nodig voor goed toezicht, maar niet op de stoel van de bestuurder gaan zitten.

Commentaar

De Raad van Toezicht wordt soms gezien als “de werkgever” van de Raad van Bestuur, maar feitelijk is zij dat niet, of hooguit gedeeltelijk. De RvT beslist wel over aanstelling, ontslag en het salaris van de bestuurder, maar de bestuurder heeft statutair een groot aantal bevoegdheden waar de RvT geen zeggenschap over heeft. De relatie leunt dus op een delicaat machtsevenwicht. Over het algemeen verloopt de samenwerking goed, zo is de indruk die ontstaat, maar het vraagt wel voortdurend aandacht en onderhoud. Onderliggend komen een drietal issues naar voren die van belang zijn:

Vertrouwen: is er een persoonlijke klik dan wordt het een stuk gemakkelijker, is die er niet dan moet men omzichtig manoeuvreren;

Formele afspraken: naarmate men zaken beter omschrijft of regelt in statuten is er minder aanleiding tot misverstanden;

Informatieverstrekking: met name de kwaliteit en integriteit daarvan.

Vooraf bij het laatste speelt het thema “afstand en nabijheid”: hoeveel (detail-) informatie heb je nodig om een bepaalde conclusie te kunnen accepteren? En welke “checks en balances” zijn nodig om de integriteit van die informatie te kunnen beoordelen? Het zou een misverstand zijn dit te koppelen aan “vertrouwen”. Toezicht omvat immers controle. En bij controle gaat het per definitie niet om vertrouwen maar om het checken van feiten. Vooral op financieel gebied is dat goed geregeld: bijna alle raden kennen een financiële commissie en de integriteit van de informatie wordt getoetst door een extern (door de RvT benoemd) accountant. Op het gebied van de bedrijfsvoering en de effectiviteit/kwaliteit van de producten die men levert is dat toetsen ingewikkelder. In een toenemend aantal organisaties probeert men dat te ondervangen met een intern controller die een rechtstreekse rapportagelijijn heeft naar de RvT. Een andere mogelijkheid voor de RvT is om naast de accountant ook andere externe deskundigen te laten toetsen. Bijvoorbeeld met een onderzoek naar de tevredenheid van stakeholders, of een MTO (Medewerkers Tevredenheid Onderzoek). De RvT-leden kunnen zelf ook meer of minder actief zijn in het zelf checken van informatie. We komen hierop terug in hoofdstuk 5 waar het gaat om de contacten met interne en externe stakeholders.



4. TAAKVERDELING EN WERKWIJZE

Wij hebben hier in onze vraagstelling niet expliciet naar gevraagd en het aantal opmerkingen op dit vlak is daardoor logischerwijs beperkt. Er zijn echter enkele punten vermeldenswaard.

Voor zover we na kunnen gaan werken bijna alle raden met een financiële commissie en een renumeratiecommissie. In enkele raden heeft men meerdere commissies ingesteld. In één raad heeft men commissies voor alle belangrijke aspecten van toezicht, die de RvT vergaderingen voorbereiden. De RvT kent daartoe een portefeuilleverdeling. In iedere commissie hebben naast één RvT-lid en de bestuurder ook de betrokken managers en beleidsfunctionarissen zitting. Het RvT-lid rapporteert in de RvT-vergadering bij het betreffende agendapunt. Uit verschillende opmerkingen blijkt dat de betreffende RvT leden tevreden zijn over deze werkwijze: men geeft aan dat de aanwezige expertise beter wordt benut en dat het de effectiviteit en de diepgang van het overleg ten goede komt.

Vanuit één RvT wordt gemeld dat men voor strategiediscussie een aparte brainstormsessie belegt. Bij een andere RvT geeft men aan dat men strategische discussies afwisselt met informatie vanuit de RvB.

Het beeld ontstaat dat bij de meeste raden de bestuurder de hele vergadering aanwezig is (behalve bij het evalueren van het bestuur). Eén respondent geeft aan dat in de betreffende raad de RvT vooraf zonder de bestuurder vergadert.

Verschil wordt er verder zichtbaar in de rol/positie van de voorzitter.

Enkele keren wordt opgemerkt dat de voorzitter van de RvT van grote meerwaarde is voor het goed functioneren van de RvT en het goede contact met de RvB: de voorzitter heeft daar de rol van trait d'union.

Bij één RvT is een issue geweest of de voorzitter zich niet zou moeten beperken tot het technisch voorzitterschap (en dan zelf geen mening in te brengen). Na een goede discussie speelde die vraag niet meer.

Bij één RvT wordt de vergadering voorbereid door de voorzitter van de RvT en de bestuurder samen.

Bij één RvT voert de voorzitter van de RvT samen met de RvB de gesprekken met de wethouder.

Eén respondent meldt dat de RvT werkt met een jaarplan.

Commentaar

Wat opvalt, is dat niet één keer gewag wordt gemaakt van het werken met een toetsingskader of toetsingsplan. Hierdoor ontstaat het beeld dat dit instrument nog weinig wordt gebruikt. In het toetsingsplan geeft een RvT aan op welke wijze zij invulling geeft aan haar toetsende taak, binnen het kader van de formele rol zoals die in de statuten wordt omschreven. Het toetsingsplan omvat onder meer een goede sterkte-zwakte analyse van het bestuur (functioneel en persoonlijk), vragen over de strategie van de onderneming (welke maatschappelijke positie heeft men en welke streeft men na), welke onafhankelijke informatiekanalen de RvT ter beschikking staan, welke contra expertises men gewenst acht, welke rol men heeft bij het stakeholdermanagement, beschikt de onderneming over alle wettelijk voorgeschreven basisdocumenten, e.d. In de literatuur lezen we dat het afwezig zijn van een toetsingsplan steeds vaker als negatief wordt aangemerkt¹. Met een toetsingsplan kunnen een aantal

¹ Zie: Goos Minderman; "Waar is de raad van toezicht?", Boom/Lemma Den Haag 2012. Pag. 79 e.v.



in dit onderzoek door respondenten genoemde knelpunten worden ondervangen. Met name op het vlak van afstand-nabijheid en de integriteit van informatie.



5. RELATIES MET EXTERNE EN INTERNE STAKEHOLDERS

Het thema afstand en nabijheid, alsook de integriteit van informatie en het zoeken naar onafhankelijke informatiebronnen, speelt ook zeker een rol in de opmerkingen die worden gemaakt over de contacten met externe en interne stakeholders. Over de externe stakeholders lezen we:

- Voor de RvB is hiervoor de relatie met het gemeente bestuur van essentieel belang. Niet alleen met het College en haar organisatie maar ook met de politiek.
- Mijn grootste zorgpunt betreft verder onze stakeholders. We worden door de RvB ad hoc geïnformeerd over ontwikkelingen en hun tevredenheid over de samenwerking.
- Er is wat mij betreft naar analogie van de cliënt- en medewerkers tevredenheidsonderzoeken behoefte aan een periodieke peiling van de stakeholderstevredenheid
- Ook is binnen de RvT m.i. nog onvoldoende besef (althans in de praktijk voel ik dat zo) over haar verantwoordelijkheden richting externe partijen, maar ook interne stakeholders (bijv. OR).
- ...draagvlak van bestuurder bij medewerkers en stakeholders Daarvoor soms gesprekken voeren met wethouder, cliënten etc.

Over contacten met de organisatie en interne stakeholders wordt onder meer opgemerkt:

- Misschien dat de betrokkenheid van de leden en de organisatie nog beter georganiseerd kan worden.
- Uit het onlangs gehouden MTO blijkt dat ook de medewerkers nog moeten wennen aan de interne organisatieveranderingen.
- De managementleden en beleidsmedewerkers worden door de Bestuurder niet op “afstand” gehouden, maar juist betrokken bij de diverse overlegstructuren met de Raad
- Eén keer per jaar vindt in de RvT overleg plaats met OR. Worden personeelsbijeenkomsten gehouden over visie en koers, dan zijn RvT-leden aanwezig.
- Zo af en toe zijn de leden van RvT in de gelegenheid personeelsbijeenkomsten bij te wonen om op die manier wat meer te ervaren wat er onder de medewerkers leeft.
- In het afgelopen jaar zijn er evenwel activiteiten georganiseerd, waardoor de RvT direct met verschillende delen van de organisatie in contact komt en zich op deze manier een mening kon vormen
- Af en toe een rondje door de organisatie en een rechtstreeks informeel contact zijn voor mij instrumenten om het beleid van de bestuurder ook op andere elementen te toetsen dan op de harde bedrijfsresultaten.
- Zo nu en dan buiten de formele kaders ‘in’ de organisatie kijken.

Commentaar

Wat de externe stakeholders betreft zou men kunnen zeggen dat hier een rol ligt voor de leden van een RvT. Bij de werving en selectie wordt vaak al gekeken naar het “netwerk” dat de kandidaat heeft en in zou kunnen brengen. Bijvoorbeeld contacten met de politiek, belangrijke samenwerkingspartners, e.d. Voor de Raad van Bestuur kan de toezichthouder dan een belangrijke adviseur en informatiebron zijn. Soms kan men deuren openen, een lijntje uitzetten of pleiten voor een zaak. In die zin zou van toezichthouders zelfs een pro-actieve benadering gevraagd kunnen worden: het bezoeken van raads- of commissievergaderingen, eens een belletje plegen, zich informeren over externe ontwikkelingen. In die contacten krijgt de toezichthouder ook informatie over hoe de



organisatie en/of de bestuurder “ligt” bij de belangrijke stakeholders. Het vraagt van de toezichthouder wel de nodige gevoeligheid en terughoudendheid om daarbij niet op de stoel van de bestuurder te gaan zitten. Ook moet men in de gaten houden dat de feedback over de organisatie “gekleurd” kan zijn. Voor een meer gefundeerd beeld van hoe de stakeholders de organisatie waarderen zou men beter kunnen kiezen voor een meer systematisch extern onderzoek.

Wat de interne stakeholders betreft valt op dat de aan ons onderzoek deelnemende raden deze contacten op verschillende manieren organiseren (of zouden willen organiseren). In volgorde van een afnemende organisatiegraad:

- Voorbereidende commissies waarin naast de bestuurder, managers en beleidsmedewerkers steeds één terzake kundig lid van de RvT deelneemt volgens het linking-pin principe. De RvT zit daarmee vrij dicht op de aansturing van de organisatie.
- Het organiseren van formele ontmoetingen: het jaarlijks gesprek met de OR, beleidsdiscussies met medewerkers waarbij de RvT vertegenwoordigd is, organiseren van formele werkbezoeken;
- Aanwezigheid van de RvT bij informele ontmoetingen: nieuwjaarsbijeenkomst, recepties, personeelsbijeenkomsten;
- Af en toe een rondje door de organisatie, rechtstreeks informeel contact.

Het is voor te stellen dat menig bestuurder van het laatste onrustig zou worden. Het kan wel, maar het vereist een goede relatie tussen RvT en RvB (waarin zaken gemakkelijk bespreekbaar zijn zonder er een toestand van te maken), een bestuurder die behoorlijk zelfzeker is, en vooral een toezichthouder die zich in weet te houden: geen toezeggingen doen, zeker geen opdrachten geven, beseffen dat de informatie gekleurd kan zijn. Daarbij: voor ernstige zaken behoort de RvT een klokkenluidersregeling te hebben. En zoals reeds gemeld: er zijn meerdere instrumenten om de integriteit van de door de bestuurder verstrekte informatie te toetsen, zoals het inzetten van een extern onderzoek, instellen van een controller, e.d. Dit kan men in het toezichtplan vastleggen.



6. INHOUDELIJK BIJBLIJVEN

Een issue dat niet direct de samenwerking betreft maar wel in de A4-en duidelijk naar voren komt is dat op de Raden van Toezicht een flinke druk ligt om inhoudelijk bij te blijven. Natuurlijk wordt dit mede veroorzaakt door de grote veranderingen die zich op dit moment in het veld van zorg en welzijn voltrekken: de kanteling en/of de decentralisatie van overheidstaken. In een flink aantal A4-bijdragen komt dit naar voren en enkele keren wordt opgemerkt dat het soms moeilijk is het overzicht te houden. Dat is niet verwonderlijk, want de veranderingen raken zo'n beetje alle aspecten van de betrokken organisaties: de strategie, marktpositie, financiering, samenwerking met anderen, productenpakket, bemensing, organisatiestructuur.

Moet je het bijblijven zien als een eigen verantwoordelijkheid van iedere toezichthouder, of moet je daar als RvT in zijn geheel beleid in voeren? Uit de A4-bijdragen komt het beeld dat de deelnemende raden daar verschillend mee omgaan. Eén raad heeft een aantal externe onderzoeken uit laten voeren en uit die raad komt het signaal dat men daardoor van recente gebeurtenissen en relevante informatie op de hoogte is. Bij een andere raad nemen de RvT-leden verantwoordelijkheid voor scholing middels het volgen van workshops en lezingen. Verder wordt de suggestie gedaan om jaarlijks met elkaar een specifieke training te volgen in de rol van toezichthouder. Ook wordt opgemerkt dat je als raad niet af moet wachten wat de bestuurder aan informatie aanreikt maar vanuit een eigen verantwoordelijkheid moet zorgen op de hoogte te blijven.



7. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Wij willen de aan dit onderzoek deelnemende toezichthouders bedanken voor de moeite die zij hebben genomen en de openheid waarmee zij dat hebben gedaan. We hopen dat het voor hen ook leuk was om het A4 te maken. In ieder geval valt op dat men gemakkelijk naar meta-niveau schakelt om de eigen raad onder de loep te nemen. Ook valt ons op dat uit de A4-bijdragen een hoge mate van ambitie en betrokkenheid blijkt, en van professionaliteit. Als ons gezelschap A4-schrijvers representatief zou zijn voor de “state of the art”, dan is het beeld heel positief.

Kijken we naar de cultuur van werken en samenwerken in de deelnemende raden, waar onze vraagstelling specifiek op gericht was, dan is het beeld ook vrij positief. Bij globaal de helft is men zeer tevreden over de eigen werkwijze en onderlinge verhoudingen. Bij de anderen is men redelijk tevreden, maar meldt men tevens dat er van een stijgende lijn sprake is. Met name vanuit “nieuwe” raden komt het signaal dat het soms een paar jaar vergt om aan elkaars rollen en persoonlijkheden te wennen. Wat voorts opvalt, is dat er nergens melding van wordt gemaakt dat specifiek in teambuilding wordt geïnvesteerd. Behoudens de jaarlijkse evaluatie van het totale RvT-RvB functioneren en een jaarlijks etentje. Hierdoor ontstaat het beeld dat teambuilding geen issue is waar gericht op wordt gestuurd en kennelijk is het zo dat goede samenwerking in de praktijk – als vanzelf – in de tijd moet groeien.

De afgelopen jaren is de taak van toezichthouders in hoog tempo verzwaaard. Enerzijds doordat men steeds meer aangesproken wordt op de verantwoordelijkheid voor goed toezicht, anderzijds door de ingrijpende maatschappelijke ontwikkelingen die menig organisatie in het veld van zorg en welzijn “op zijn kop” zet. Het is in dat licht begrijpelijk dat de organisatie van het toezichtwerk en het bijblijven bij alle ontwikkelingen, prioriteit krijgen en alle beschikbare (vrije) tijd in beslag nemen. Teambuilding schiet er dan bij in. Toch komt uit de A4-en ook het beeld dat men zich bewust is dat een goed draaiend team in belangrijke mate bijdraagt aan de effectiviteit van de raad. Er zijn ons inziens in ieder geval twee situaties waarin gerichte teambuilding extra loont. In de eerste plaats bij een “nieuwe” raad: het proces van aan elkaar wennen is dan aanmerkelijk te versnellen. In de tweede plaats natuurlijk bij een raad waar de sfeer niet goed is. Eén van de respondenten merkt op: “Het moet ook leuk blijven. Het is immers grotendeels vrijwilligerswerk”. Wellicht is dat een goede graadmeter: wanneer je niet meer met plezier naar de RvT-vergadering uitkijkt, is er reden om zich met elkaar daarover te bezinnen.

Wat de samenstelling van de RvT betreft krijgt het aan boord halen van verschillende noodzakelijke expertise-gebieden veel aandacht en de meeste raden zijn er goed in geslaagd een breed spectrum aan know-how in huis te halen. Dat krijgt duidelijk prioriteit boven de persoonlijke eigenschappen van kandidaten. Eén van de respondenten merkt op dat je toezichthouders ook zou moeten toetsen op hun vermogen om in teamverband te werken. Wij gaan een stap verder: je zou ook kunnen kijken naar welk type energie je nodig hebt. Welke persoonlijke eigenschappen zijn in de RvT onder- of oververtegenwoordigd? Wat zou een goede aanvulling zijn? In termen van de teamroltheorie van Belbin: moet je iemand hebben die heel vernieuwend is? Of juist een heel praktisch type? Of zo iemand die heel precies is en altijd de puntjes op de i zet? Een vacature in de raad zou een goed moment kunnen zijn om met het team zo’n Belbin-analyse uit te voeren.

De samenwerking tussen RvT en RvB is over het algemeen goed. Wel ontstaat het beeld uit de A4-en dat een goede klik tussen de voorzitter van de RvT en de Bestuurder daarbij van grote waarde is. De RvT-leden zijn over het geheel tevreden met de informatie welke wordt verschaft en de ruimte voor



discussies en advisering. Maar men heeft soms wel moeite met de eenzijdigheid van de informatie (het komt van één kant) en zoekt dan naar andere bronnen om informatie te toetsen. Eigenlijk is dat alleen op financieel gebied bij alle raden goed geregeld, met enerzijds de financiële commissie en anderzijds de externe accountant die de integriteit van de informatie toetst. Op andere gebieden is die toetsing soms lastiger. Onder meer zoekt men het dan in het hebben van contacten met anderen in de organisatie. Bij de deelnemende raden wordt daar op verschillende manieren gevolg aan gegeven, soms sterk gestructureerd, soms op meer informele wijze.

Wat opvalt, is dat ten aanzien van de werkwijze van de RvT geen enkele keer wordt gemeld dat men gebruik maakt van een "Toetsingsplan". Wij vermoeden daardoor dat dit instrument nog niet overal gebruikt wordt. Het Toetsingsplan is een goed instrument om de checks & balances op een zakelijke manier te organiseren, zonder dat een gevoel kan ontstaan dat vertrouwen ontbreekt.



BIJLAGEN

Samenwerkingscultuur RvT

De discussies en werkzaamheden van de commissies verlopen degelijk en transparant voor de RvT.

- Verder is de voorzitter van de RvT te dominant aanwezig tijdens vergaderingen en hij heeft ook meer de neiging om zelf inhoudelijk te spreken in plaats van de vergadering goed te leiden en eenieder zijn inbreng te laten leveren.
- De voorzitter richt zich teveel naar de voorzitter van de RvB en geeft het lid van de RvB te weinig ruimte om zijn inbreng in de vergadering te geven. Tijdens de laatste vergadering was dat erg gênant.
- In de samenwerking tussen de leden van de RvT is chemie van belang maar nog meer de diversiteit van expertise.
- De samenwerking in de Raad van Toezicht is goed maar kwetsbaar. Goed: dit is voor een heel groot deel te danken aan het krachtige, niet dominante, leiderschap van de voorzitter. Kwetsbaar: omdat deels de samenhang tussen de leden ontbreekt en tevens dat de professionaliteit van de leden afzonderlijk niet alle toezichtgebieden van deskundigheid waarborgt.
- Opvallend is de inzet en betrokkenheid van ieder RvT lid
- Er zijn nieuwe leden die heel langzaam hun weg vinden vaak gesteund door geestverwanten maar er zijn ook nieuwe leden die zich zo geremd voelen (worden) dat zij al per definitie buiten de cultuur vallen. Er is, mijn inziens, een duidelijk beleid nodig voor het inwerken van een nieuw lid.
- Ook is een duidelijk beleid nodig voor alle leden van de Raad van Toezicht om te voldoen aan de eisen om in teamverband te kunnen werken.
- Wel is de inbreng van de leden van raad wat onevenredig verdeeld.
- Samenwerking vereist een prettige sfeer; sociale activiteiten evenzeer belangrijk. Niet alleen vergadermomenten maar tevens jaarlijkse sociale activiteiten (etentje etc.) zijn van belang.
- Bij geen vertrouwen: opstappen.
- De onderlinge sfeer is goed. Er wordt gelachen en met kwinkslagen komen moeilijke onderwerpen toch goed aan bod en zijn verhoudingen bespreekbaar.
- Het overleg in de raadsvergaderingen is constructief en 'to the point' omdat zaken in de commissies zijn voorgesproken. Ik ervaar de sfeer in de raad als vrijmoedig.
- Problemen worden open op tafel gelegd en worden niet mooier voorgesteld als dat ze zijn.
- De samenwerking binnen de Raad ervaar ik als betrokken en opbouwend, waarbij wordt geleund op ieders expertise.
- Ondanks de specifieke expertises van de RvT-leden ervaar ik een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het toezicht houden
- Verder vindt jaarlijks reflectie plaats middels een zelfevaluatie waarbij ook de bestuurder om input wordt gevraagd.
- Wanneer het niet goed verloopt in de samenwerking moet men de moed hebben om bij de jaarlijkse evaluatie knopen door te hakken en niet doormodderen.
- De samenwerking in de Raad van Toezicht (RvT) is prima. Ook op persoonlijk vlak hebben we zeer geboft; de vergaderingen verlopen zeer harmonieus, ook als er tegenstellingen zijn en er wordt dankbaar gebruik gemaakt van elkaars kwaliteiten. Discussies worden op een prettige wijze gevoerd en tot op heden was er uiteindelijk steeds sprake van unanieme uitkomsten.
- Het functioneren van de RvT hangt mede af van het respecteren van de kwaliteiten en expertise van de individuele leden. Hierdoor kunnen taken worden verdeeld, wordt verslag gedaan in de vergadering van de RvT en bevordert de besluitvorming.



- Tenslotte is het van belang één keer per jaar het functioneren van de raad tegen het licht te houden d.m.v. een self assessment. Wij doen dit door aan een ieder in de laatste vergadering van het jaar te vragen hier mondeling verslag van te doen. Kritisch en opbouwend.
- Van belang is ook dat er een goede klik bestaat tussen de leden van de RvT onderling en met het bestuur. Het moet ook leuk blijven, per slot van rekening is het voornamelijk vrijwilligerswerk.
- Een sterk op elkaar ingespeelde groep hoogwaardige professionals, die samen toezicht houden; een hechte groep mensen die zeer professioneel met het toezicht houdend werk omsprongen.
- Binnen de RvT is er veel vertrouwen in elkaars kunde/capaciteiten. De sfeer is goed, maar m.i. moet er meer 'gericht' worden om beter en dichter bij de materie te komen. De voorzitter doet zijn best, maar is regelmatig wat te nadrukkelijk aanwezig in de discussies, waardoor het wat lastig wordt een door allen gedeelde conclusie goed te formuleren.
- Vertrouwen in elkaars expertise vereist (delegatie van taken). Collegiale sfeer is nodig, maar voldoende kritisch naar elkaar en naar bestuurder
- De Raad werkt functioneel voldoende samen en heeft ook op betrekkningsniveau een goede "fit". In het begin (De raad is 3 jaar geleden in een volledig nieuwe samenstelling gestart) was het nog erg zoeken naar elkaars rol en persoonlijkheid.
- Een duidelijk omschreven directiestatuut, maar ook een goede procuratieregeling zijn daartoe goede technische hulpmiddelen, echter een basis houding van vertrouwen en transparantie zijn duurzamer methoden om constructief met elkaar te werken.
- Collegiaal, gebruik makend van elkaars kennis ervaring en personeuseigenschappen.
- Elkaar ruimte en eigenheid gunnend in belang van een coöperatieve samenwerking.
- Posities en rollen scherp houden (voorzitter/ commissies). Kritisch naar elkaar met respect voor eigenheid. Waken voor vaste ingesleten patronen.
- Prettig. Respect voor elkaar, vertrouwen in elkaars expertise. Indien nodig, voor elkaar invallen. Door continuïteit gedurende de laatste twee jaar, ook betere band tussen elkaar die iets persoonlijker is. Dat helpt bij de zakelijke kant van het verhaal.
- Zorg voor een relatie die gebaseerd is op vertrouwen, waarbij duidelijk communiceren, heldere lijnen en open en eerlijk zijn van essentieel belang is.
- Bewust handelen vanuit een maatschappelijk verantwoordelijkheid.
- Afspraken nakomen.

Samenstelling RvT

- Met de aanwezige kwaliteiten acht ik de RvT in staat haar taak naar behoren te kunnen vervullen.
- Volgens plan hebben we onlangs de RvT in 2014 teruggebracht van 9 naar 7 personen
- dat de professionaliteit van de leden afzonderlijk niet alle toezichtgebieden van deskundigheid waarborgt.
- Expertise en ervaren toezichthouders als randvoorwaarde; kritische toezichthouders
- Samenwerking: samen verantwoordelijk, maar ieders expertise van belang
- De RvT heeft een diverse samenstelling en deze leidt tot een diverse inbreng waardoor onderwerpen altijd een veelzijdig perspectief krijgen.
- Op de eerste plaats dat de samenstelling van de Raad evenwichtig is; alle aspecten zijn goed vertegenwoordigd. Het is aan de orde geweest dat de Raad kleiner moet worden;
- De diversiteit binnen de Raad is met de komst van een aantal nieuwe leden verbeterd. Desondanks zou de samenstelling naar de toekomst toe nog verder aan diversiteit kunnen winnen.



- Er is bij de personele invulling van de RvT nadrukkelijk gekeken naar de benodigde competenties om de toezichtfunctie goed te kunnen vervullen. Die zijn aanwezig en aanvullend aan elkaar.
- Bij de oprichting is een RvT samengesteld bestaande uit personen met heel duidelijk verschillende achtergronden, maar absoluut noodzakelijk om aan diverse belangen tegemoet te komen.
- Binnen de Raad van Toezicht waren en zijn de werkzaamheden verdeeld.
- Twee mensen met een zeer grote financiële deskundigheid vormen vanuit de RvT een commissie belast met de financiële kant van de organisatie. Door de samenstelling van de RvT en de manier waarop dit soort processen lopen kan de RvT heel effectief werken.
- Binnen de RvT is er m.i. voldoende inhoudelijke kennis, maar moet er qua gerichte inzet op relevante thema's nog wel het een en ander afgesproken worden. Nu lijkt het er op dat het bestuur m.i. teveel leidend is in bespreking van thema's.
- Binnen Rvt goede, aanvullende mix nodig van expertise: Inhoudelijk, finance, HR, politiek etc.
- Men moet strategisch inzicht hebben en nieuwe leden worden gekozen volgens de Governance code. Waar ik persoonlijk minder belang aan hecht zijn de verschillende kleurtjes waar men zo nodig aan moet voldoen; groter belang hecht ik aan expertise.
- Het is van belang dat er binnen de Raad een goede mix is van kennis en achtergrond. Binnen onze Raad is deze brede mix van kennis en ervaring naar mijn mening in voldoende mate aanwezig.
- Het is verstandig om leden voor de raad van toezicht door een onafhankelijk bureau te laten werven, om te voorkomen dat er belangenverstrengeling ontstaat.
- Een raad van toezicht moet in balans zijn wat samenstelling betreft. Dat maakt het tot een sparringpartner waar een raad van bestuur voordeel van kan hebben.

Relatie RvB

- Er wordt in alle openheid in de RvT en tussen RvT en RvB geopereerd. De RvT functioneert eveneens als klankbord voor de RvB via een enkel afzonderlijk gesprek en als toezichthouder.
- De voorzitter voert regelmatig gesprekken met de voorzitter bestuurder. Dat geldt ook voor andere leden.
- Overigens zag je in het allereerste begin bij de RvB een duidelijke worsteling m.b.t. de rolwisseling van directeur bestuurder naar bestuurder sec. Ook dat gaat de goede kant op.
- Afstand en nabijheid. Communicatie en eerlijkheid moet 2 kanten op gaan. De juiste informatie op het juiste moment delen en feedback geven op een respectvolle manier.
- Durf elkaar aan te spreken op gedrag en vaardigheden
- Als we deze veranderingen succesvol willen implementeren zal dat ook en met name eisen stellen aan de RvB, als verantwoordelijke voor de aansturing van de organisatie, en aan de relatie met de RvT. Aan de potentie van de RvB twijfel ik overigens niet.
- Moet gebaseerd zijn op wederzijds vertrouwen; sprake van goede verhoudingen/chemie tussen partijen. Dit bevordert openheid en transparantie in de onderlinge relaties, alsook de 'toetsbaarheid'
- De samenwerking tussen RvB en RvT is in hoofdzaak goed. We hebben elk onze rollen waar we in hoofdzaak ook zuiver en goed mee omgaan.
- Enerzijds is er een optimaal informeren vanuit de Raad van Bestuur gedurende de hele vergadering anderzijds is de scheiding van machten wel erg fragiel. Immers het zou moeten kunnen dat de Raad van Toezicht een eigen mal maakt met belangrijke onderwerpen en deze vervolgens eerst binnen eigen Raad bespreekt zonder "last of ruggenspraak".



- De bestuurder neemt bijna altijd deel aan de RvT vergaderingen en staat in goede relatie tot de diverse RvT leden. Waar nodig vraagt de bestuurder specifiek advies op de expertise gebieden van de RvT leden om zo ook deze kennis te kunnen inzetten in beleidsstukken en afwegingen.
- Er kan kritisch doorgevraagd worden over alle aan de orde zijnde punten. De bestuurder geeft hier gestalte aan door zijn onbevangen insteek.
- De raad heeft een goede balans gevonden in 'afstand en betrokkenheid'; denkt mee in zaken, wordt daartoe ook uitgedaagd door de bestuurder, zonder op de stoel van de bestuurder te gaan zitten.
- De samenwerking tussen de Raad van Toezicht en de Bestuurder ervaar ik als constructief en opbouwend. De Bestuurder betreft de Raad op een correcte manier bij de ontwikkelingen binnen de instelling. De relatie op het gebied van advisering en ondersteuning verloopt goed.
- De mate van zelfreflectie van Bestuurder is van een uitstekend niveau. De Bestuurder durft zich kwetsbaar op te stellen. Dit wordt gewaardeerd en draagt zondermeer bij aan de constructieve en opbouwende samenwerking.
- Eén keer is de betrokkenheid van de voorzitter aan de orde gesteld, omdat die vanuit zijn functie intensievere contacten heeft met de bestuurder. Er werd gedacht dat majeure onderwerpen waarvoor de bestuurder graag een positief besluit wilde, werden voorgekookt om zodoende de RvT ertoe te bewegen daarmee in te stemmen. Dit punt is ingebracht bij één van de jaarlijkse evaluaties die de RvT afzonderlijk van de bestuurder houdt. Ook hierover werd goed gediscussieerd en het speelde daarna niet meer.
- Ook de samenwerking tussen de RvT en de Raad van Bestuur (RvB) is vanaf de start zowel op inhoudelijk als persoonlijk vlak prima. De RvT-vergaderingen verlopen prettig en er is voldoende ruimte voor meningsvorming.
- Informatie van de bestuurder is cruciaal. Hij heeft een ruim mandaat, waarbinnen hij opereert. Aan informatie op zich geen gebrek. De RvT krijgt veel stukken rond de aanbestedingen. Maar de informatie komt vanuit een kant.
- De bestuurder brengt de informatie ten aanzien van bedrijfsvoering en strategische punten in.
- De RvT heeft de bestuurder veel vrijheid gegeven in het exploreren van de markt van welzijn en geluk.
- Wel is er binnen de RvT veel vertrouwen in de RvB dat de goede dingen opgepakt worden. Ook de wijze waarop de RvB de taken en uitdagingen oppakt is goed. Echter zowel RvB als RvT is nog regelmatig zoekende welke issues (en hoe) op tafel moeten komen en waar liggen begrenzingen voor het handelen van de bestuurder.
- Goede samenwerking tussen de RvT en Raad van Bestuur is informatie, transparantie over en weer en duidelijkheid in verantwoordelijk- en bevoegdheden. Chemie kan altijd helpen maar is minder essentieel.
- Overeenstemming nodig over diepte van toezicht. De RvT moet balans vinden tussen toezicht op hoofdlijnen en bemoeienis met operationele zaken. Zicht op uitvoering is nodig voor goed toezicht, maar niet op de stoel van de bestuurder gaan zitten
- Samenwerking moet gebaseerd zijn op toezicht op een heldere koers, inzicht in de financiële positie, draagvlak van bestuurder bij medewerkers en stakeholders.
- de Raad van Toezicht moet naast haar formele rol als werkgever en toezichthouder, vooral van toegevoegde waarde kunnen zijn voor de bestuurder als sparringpartner.
- In onze Raad is deze werkvorm (met commissies, red.) nog niet aanwezig en derhalve blijven m.i./ de discussies met de bestuurder soms te oppervlakkig.
- Stroef. Dankzij de persoonlijkheid en ervaring van voorzitter RvT wordt wantrouwen overbrugd. De opvatting over toezicht is gekleurd door (slechte) ervaringen uit het verleden. Door stabiliteit in de RvT wordt de relatie wel steeds beter.



- Bij de samenwerking tussen raad van bestuur en raad van toezicht moet telkens overwogen worden wat de taak is van een ieder. Blijf als raad van toezicht af van de stoel van de raad van bestuur. Onthoud telkens wat je opdracht is.
- Ondersteunend, kritisch. Basishouding vanuit vertrouwen. Positief en constructief.
- Voortdurend alert op de juiste distantie en nabijheid tussen RvT en bestuurder. Bewust onderscheid in vraagstukken waarin de formele rol en positie van de RvT en bestuurder in het geding zijn en kwesties waarin het formele onderscheid minder speelt.

Taakverdeling binnen RvT

- Daarnaast was de onderlinge rolverdeling snel geaccepteerd met resp. deelname aan de financiële commissie als remuneratiecommissie.
- Indeling van cies. Bevordert de samenwerking/klankbordfunctie van rvt met de bestuurder,
- Tijdens een discussie werd duidelijk dat er geen eenduidige mening over de positie van de voorzitter bestond. Er werd gedacht, dat hij erop moet toezien dat er voldoende ruimte is voor het geven van meningen en standpunten en dat hij moet samenvatten en besluiten voorlegt. Hij moet fungeren als een soort technisch voorzitter. De andere, en volgens mij juiste, gedachte was dat hij als RvT-lid ook zijn mening en standpunt moet kunnen geven; hij is een primus inter pares en moet dus volledig mee kunnen doen. Geopperd is om, wanneer deze situatie zich voordoet, de voorzittersrol over te dragen aan de vicevoorzitter, maar dat bleek dus niet nodig.
- De remuneratiecommissie doet voorstellen aan de RvT over de honorering en targets van de RvB, bespreekt tussentijds met de RvB de voortgang en houdt één keer per jaar een beoordeling- en een functioneringsgesprek en legt de uitkomsten daarvan voor aan RvT.
- Natuurlijk hanteren wij de governance code en er is duidelijkheid over de verschillen in verantwoordelijkheden die zijn vastgelegd in een statuut.
- De voorzitter ziet erop toe dat de RvB (beleids)wijzigingen in overeenstemming met de besluitvorming in de RvT worden uitgevoerd.
- Binnen onze Raad zouden wij elkaars rol nog wat kunnen versterken als wij met een betere rolverdeling zouden werken. Nu zijn wij allen meer generalistisch aan de slag terwijl de specifieke kennis en vaardigheden van ons allen als individu ook beter benut zou kunnen worden om wat specialistischer te werk te gaan op basis van een portefeuille verdeling.

Werkwijze RvT

- Binnen de RvT worden de inhoudelijk strategische discussies afgewisseld met informatie vanuit de RvB
- De remuneratiecommissie hanteert een duidelijke procedure voor evaluatie en beoordeling van de RvB. En vervult die taak met precisie en verve.
- De financiële commissie heeft goed contact met de accountant en de financieel verantwoordelijken van de organisatie. Haar verslagen worden in de RvT nauwgezet besproken.
- Tijdens alle Raad van Toezicht vergaderingen is de Raad van Bestuur aanwezig (uitgezonderd bij het agendapunt omtrent het evalueren van het functioneren van de Raad van Bestuur).
- Samenwerking mede betrekking op de formele zaken zoals vastgesteld in de statuten, reglementen en het wettelijk kader.



- Om een zinvolle afweging te kunnen maken is op divers terrein onderzoek uitgevoerd. Dit onderzoek wordt besproken en bediscussieerd, waarna de conclusies daarvan aan de bestuurder worden meegegeven om deze in de strategische afwegingen mee te nemen.
- Mijn ervaring is dat de commissie-structuur goed functioneert. Als lid van de commissie financiën ervaar ik in deze tijd van veranderingen dat het financiële aspect veel aandacht vraagt. Er is een goede balans in de raadsvergaderingen, zeker ook door de bestuurder, dit aspect niet overheersend te laten worden.
- Toezicht op alle aspecten van de instelling is mogelijk door de diversiteit van de commissies. Als er minder raadsleden komen kan dat niet resulteren in minder commissies.
- In iedere RvT-vergadering wordt een terugkoppeling gegeven door de RvT-leden van hetgeen besproken is in de diverse commissies.
- De RvT vergadert telkens voorafgaand aan de RvT-vergadering afzonderlijk van de bestuurder.
- Onderwerpen als visie, missie en koers worden in aparte brainstorm overleggen besproken. De resultaten daaruit worden uitgewerkt in beleidsvoorstellen van de RvB. Zo wordt de RvT aan de “voorkant” meegenomen bij ontwikkelingen en niet verrast met al uitgewerkte voorstellen.
- De RvT vergadert een keer per jaar over het eigen functioneren, het functioneren van de bestuurder, de arbeidsvoorwaarden van de bestuurder. Twee mensen hebben een voorgesprek met de directeur/bestuurder. Zij verzamelen materiaal bij het Managementteam en OR en brengen hun conclusies in de RvT in.
- We zitten nog aan het begin van een life-cycle van deze organisatie. Dat merk je aan de wijze van sturing en het zoeken naar nieuwe vormen door de RvB, maar ook aan de werkwijze van de RvT. Dat laatste orgaan is deels nog zoekende hoe invulling te geven aan haar taken en dat bij een organisatie die nog volop in ontwikkeling is en zal blijven.
- Nodig is consensus over taakinvulling en afstand tot primair proces: toezicht op hoofdlijnen. Samenwerkingsafspraken vastleggen in statuten gebaseerd op governance-code
- Een Raad van Toezicht die voorbereidend op een vergadering met een portefeuilleverdeling/ commissies werkt, geeft verdieping op de materie en kent een beter reflectie- en voedend vermogen naar de Raad van Bestuur.
- Werken volgens jaarplanning met voldoende flexibiliteit om daaromheen samen te komen in verband met zaken die aandacht vragen.
- Goed voorbereid naar vergaderingen (stukken lezen)

RvT en de omgeving

- Dit biedt ons overigens ook de kans om sturend op te treden naar de gemeente en op die wijze helpen de toekomst te bepalen (en veilig te stellen). Voor de RvB is hiervoor de relatie met het gemeente bestuur van essentieel belang. Niet alleen met het College en haar organisatie maar ook met de politiek.
- Mijn grootste zorgpunt betreft verder onze stakeholders. We worden door de RvB ad hoc geïnformeerd over ontwikkelingen en hun tevredenheid over de samenwerking.
- Er is wat mij betreft naar analogie van de cliënt- en medewerkers tevredenheidsonderzoeken behoefte aan een periodieke peiling van de stakeholderstevredenheid waar vervolgens ook de RvT over wordt geïnformeerd.
- De voorzitter neemt deel aan het bestuurlijk overleg met de wethouder.
- De voorzitter van de RvT heeft daarnaast één op één overleg met de bestuurder en houdt op deze manier nauw contact met wat er gaande is.



- Ook is binnen de RvT m.i. nog onvoldoende besef (althans in de praktijk voel ik dat zo) over haar verantwoordelijkheden richting externe partijen, maar ook interne stakeholders (bijv. OR).
-draagvlak van bestuurder bij medewerkers en stakeholders Daarvoor soms gesprekken voeren met wethouder, cliënten etc.

Relatie RvT – Organisatie

- Misschien dat de betrokkenheid van de leden en de organisatie nog beter georganiseerd kan worden.
- Uit het onlangs gehouden MTO blijkt dat ook de medewerkers nog moeten wennen aan de interne organisatieveranderingen. Het gewenningsproces is m.i. nog niet voltooid.
- Informatie voorziening is goed, soms aan de late kant.
- Er vindt gestructureerd overleg plaats binnen de diverse commissies. In iedere commissie is minimaal 1 RvT-lid vertegenwoordigd, waarbij specifieke expertise van RvT-lid leidend is voor deelname. Naast de bestuurder nemen ook leden van het managementteam en/of beleidsmedewerkers deel aan deze overleggen. Dit ervaar ik als waardevol.
- De managementleden en beleidsmedewerkers worden door de Bestuurder niet op “afstand” gehouden, maar juist betrokken bij de diverse overlegstructuren met de Raad. Omdat de ontwikkelingen in de zorg steeds complexer worden en de maatschappij kritisch is op het functioneren van toezichthouders is het voor de Raad belangrijk om “kort op de bal” te zitten.
- Eén keer per jaar vindt in de RvT overleg plaats met OR. Worden personeelsbijeenkomsten gehouden over visie en koers, dan zijn RvT-leden aanwezig.
- Zo af en toe zijn de leden van RvT in de gelegenheid personeelsbijeenkomsten bij te wonen om op die manier wat meer te ervaren wat er onder de medewerkers leeft.
- In het afgelopen jaar zijn er evenwel activiteiten georganiseerd, waardoor de RvT direct met verschillende delen van de organisatie in contact komt en zich op deze manier een mening kon vormen. Dit heeft de discussie met de bestuurder verdiept.
-draagvlak van bestuurder bij medewerkers en stakeholders Daarvoor soms gesprekken voeren met OR
- Een spanningsveld tussen op gepaste afstand en op hoofdlijnen van beleid toezicht houden ervaar ik in de wijze van direct contact houden met de organisatie. Letterlijk af en toe de "vinger aan de pols" houden is voor mij een must als toezichthouder. Af en toe een rondje door de organisatie en een rechtstreeks informeel contact zijn voor mij instrumenten om het beleid van de bestuurder ook op andere elementen te toetsten dan op de harde bedrijfsresultaten.
- Zo nu en dan buiten de formele kaders ‘in’ de organisatie kijken.

Inhoudelijk

- De organisatie is nog aan het wennen aan alle nieuwe fusiesituaties, aan de reorganisatie, aan de invulling van de bezuinigingen, maar onderwijl gaat de buitenwereld vrolijk door. Het jaar 2014 zal absoluut in dit teken staan. Inhoudelijk strategische vragen, maar ook organisatorische. Naar mijn mening zijn zowel RvT als RvB zich hier ten volle van bewust.
- Wel zal de komende periode in het teken staan van de grote maatschappelijke transities die door het regeringsbeleid (via de gemeente) op ons af komen.
- De komende periode zal niet alleen nadrukkelijk in het teken staan van het verder versterken van de organisatie en klaar maken voor de (nabije) toekomst. Het is overigens wel zo dat de organisatie al op een aantal fronten inspeelt op hun nieuwe rol; meer ondersteuning en faciliteren van burgers op het gebied van welzijn en zorg, en minder zelf de lead nemen.



- De couleur locale komt aan bod en steeds meer ook een breder (landelijk) perspectief.
- De focus ligt nu voornamelijk op de middenlange termijn omdat de wettelijke kaders en de context waarin besluiten en keuzes moeten worden gemaakt aan veel veranderingen onderhevig zijn.
- Verschil van politieke inzichten acht ik wel van belang om te voorkomen dat strategische keuzes teveel in een bepaalde richting gaan lopen.
- Door een meer bedrijfsmatige benadering is het mogelijk gebleken met minder subsidiegelden meer te doen; Productfinanciering heeft ervoor gezorgd dat effectiever en efficiënter met de gelden van de gemeente als grootste opdrachtgever is omgegaan en de gemeente ook beter inzicht heeft hoe de gelden worden besteed.
- De scope of control is vast aandachtspunt binnen de RvT. Kan de organisatie al die activiteiten aan. Hoe is dit ingebed en hoe blijft het overzicht. Hoe zorgen we dat eventuele negatieve ontwikkelingen op een van de deelreinen niet doorwerken naar andere.
- Persoonlijk vind ik het soms moeilijk het overzicht te houden.
- Een vraag waar ik mee rondloop is in welke mate de RvT bij de inhoud van het werk betrokken zou moeten zijn. Volgens de taken van de RvT hoeft die niet diepgaand te zijn. De RvT heeft duidelijk vastgelegde taken.
- Kortom m.i. het beeld van een (succesvolle) startende onderneming met veel pioniersgeest /-werk bij de RvB, waarbij de RvT soms moeite heeft alles te volgen en in juiste context te zien.

Bijhouden ontwikkelingen

- Om te kunnen beoordelen of de RvB adequaat inspeelt op deze ingrijpende veranderingen zal m.i. de RvT ook in een vroegtijdig stadium kennis moeten vergaren over de inhoud van deze veranderingen en de consequenties hiervan
- Deze onderzoeken zijn vaak leerzaam en verhelderen de materie en de nieuwe wettelijke ontwikkelingen waardoor iedereen ook van de recente gebeurtenissen en relevante informatie op de hoogte is.
- Regelmatig vinden er themavergaderingen plaats waardoor er een gezamenlijk referentiekader wordt opgebouwd.
- De RvT-leden nemen verantwoordelijkheid voor scholing middels het volgen van bv. workshops/lezingen. Doel hierbij is werking binnen de Raad verder te professionaliseren en invulling te geven aan “modern toezicht”.
- In deze tijd, waarin er volop sprake is van een kanteling binnen de zorg- en welzijnssectoren, is het van belang dat de leden van de Raad van Toezicht zich goed op de hoogte houden van het ingezette macrobeleid en de uitwerking daarvan voor de organisatie waarop wij toezicht houden. Niet alle leden van de Raad van Toezicht zijn daartoe voldoende toegerust. Dat is geen bezwaar indien er met specifieke portefeuilles wordt gewerkt
- Jaarlijks met elkaar een specifieke training in de rol van Toezichthouder aan te gaan, acht ik eveneens heel zinvol. Al is het maar om het onderscheid met elkaar te kunnen maken waar het verschil tussen detailinformatie en informatie op hoofdlijnen gemaakt mag worden. Daarin zijn wij nog echt zoekende.
- Geïnformeerd zijn en blijven over de sector vanuit een eigen verantwoordelijkheid en niet afwachten wat de bestuurder aanreikt.

-//-