



**VRJWILLIGERS  
ACADEMIE** Amsterdam

## Masterclass

### Goed toezicht houden

6 februari 2020

**Met Paul van der Linden, bedrijfskundig adviseur voor sociale ondernemingen en Karin Hanekroot als gespreksleider van de Vrijwilligersacademie spreken we over ervaringen meet besturen en toezicht houden.**

Er waren 19 deelnemers aanwezig, die soms zelf bestuurslid waren of wilden worden, ook zaten er directeuren en RvT leden in de groep.

Het gesprek ging vooral in op de vraag wat een goede toezichthouder moet kunnen en welke type kennis er aanwezig zouden moeten zijn. Genoemd worden natuurlijk financiële, juridische en marketing kennis. Daarnaast werden er een aantal vaardigheden benoemd, zoals het kunnen verbinden door een voorzitter. En het kunnen stellen van onverwachte en kritische vragen over plannen van de directie. Bijvoorbeeld: Wat gebeurt er als we helemaal niets doen? OF: beste directeur, hoe zou je jouw eigen leiderschapsstijl omschrijven? Wat zou er gebeuren als we een groep werknemers zouden vragen om daarover zich uit te spreken? Door dit type vragen te stellen, kan een toezichthouder de altijd bestaande spanning in de relatie met de directie hanteerbaar, productief en licht houden, terwijl essentiële zaken toch de revue passeren. Eventueel kunnen thematische sessies of gastsprekers een goede aanvulling zijn op de reguliere bestuursvergaderingen. Het is belangrijk om expliciet aandacht te besteden aan de relatie tussen management (executive) en toezicht (non executive). Het gezond houden van die spanning voorkomt veel conflicten.

Veel aandacht ging dus uit naar de relatie tussen de directeur en het bestuur (of directeur-bestuurder met de RvT). Er kwamen allerlei ervaringen voorbij. Een belangrijk punt is de mate waarin de directeur het gevoel heeft dat het bestuur niet op zijn / haar stoel wilt gaan zitten. Van de andere kant vragen RvT leden zich af of ze wel de juiste informatie vanuit het bedrijf ontvangen. Het gaat dus om vertrouwen en om informeren.

Hoe vind je nieuwe RvT leden? Er worden netwerken genoemd en ook professionele bemiddelaars zoals Atana. De vraag naar de samenstelling van de groep toezichthouders is relevant. Het is goed om variatie en diversiteit qua ervaringen en kennissoorten bij elkaar te brengen. En ook om goed stil te staan bij de motieven die iemand heeft om in een bestuur te stappen. Wat kom je brengen en halen? Ook is er een pleidooi om alle stakeholders een plek te geven in het hoogste toezichthoudende orgaan. Dus cliënten van een ziekenhuis zouden standaard ook zitting moeten hebben in de RvT en daar inhoudelijk op voorbereid moeten worden. Het beeld dat er te weinig penningmeesters zijn wordt door de groep deelnemers herkend. Aan de andere kant zijn er ook financiële professionals die geen toegang vinden tot besturen waar men nieuwe leden zoekt.

Er worden een aantal verschillende governance codes genoemd. En daarbij zijn ook vuistregels en toolboxes gemaakt. Bijvoorbeeld: het is in de non – profit sector logisch om van een directeur-bestuur model over te stappen naar een bestuurder – raad van toezicht model bij een omzet van circa € 1 mln p.j., bij een complex primair proces en/of bij meerdere locaties. Deze factoren vereisen doorgaans een tempo van besluitvorming van de leiding van het bedrijf, waarbij het toezicht op groetere afstand wordt geplaatst (RvT model) en de directeur-bestuurder de checks en balances in het bedrijf zelf ingeregeld heeft (bijv. kascommissie, personeelsvertegenwoordiging, ondernemingsraad, externe accountantscontroles en periodieke rapportages aan RvT).

Meer lezen? Hieronder enkele sites:

- <https://www.codesocialeondernemingen.nl/>
- de toolkit van de code Cultural governance <http://2014.governancecodecultuur.nl/toolkit>
- over horizontaal verantwoord en naast verticaal: de algemene rekenkamer over toezicht houden <https://www.videnet.nl/download/?id=3863595>
- Over culturele diversiteit en inclusie [http://codeculturelediversiteit.com/wp-content/uploads/2019/11/Code-Diversiteit-Inclusie\\_DEF.pdf](http://codeculturelediversiteit.com/wp-content/uploads/2019/11/Code-Diversiteit-Inclusie_DEF.pdf)