

Een praktisch werkboek  
waarmee elke raad zelf  
aan de slag kan gaan

# Werkboek Toezichtvisie en Toezichtkader

Voor raden van toezicht en raden van commissarissen  
van maatschappelijke ondernemingen

**Daniel Le Gras en Jacques J.K. Gerards**



Excellent Board Program  
Instituut voor Governance & Leiderschap



## Referenties Werkboek Toezichtvisie en Toezichtkader

“Als wetenschappelijk onderzoeker op het gebied van Corporate Governance èn vanuit mijn eigen ervaring in RvC's - ook in de zorgsector - kan ik het gebruik maken van de gekozen systematische en innovatieve benadering in dit e-boek van harte aanbevelen. Die benadering richt zich niet alleen op het verder verbeteren van het intern functioneren van de RvT resp. RvC maar óók op het aan interne en externe stakeholders duidelijk maken wat de gekozen toezichtvisie en toezichtkader zijn. Die openheid naar buiten wordt - terecht - steeds belangrijker en draagt tevens bij aan de noodzaak tot meer gestructureerd intern toezicht. Het werkboek bevat een 4-tal praktische werkbladen die specifiek voor de eigen organisatie door de RvT resp. RvC zelf ingevuld wordt. Dat vergt ongetwijfeld een investering in tijd, overleg en denkkracht. Maar die investering levert mijns inziens ook veel op: niet alleen voor de RvT resp. RvC zelf, maar ook voor de RvB, de OR en andere interne en externe stakeholders.”

**Prof. Dr Frans A.J. van den Bosch**

Rotterdam School of Management

Erasmus Universiteit Rotterdam

“Vele toezichthouders vragen zich af waarom, hoe en waarop zij toezicht houden. Het voelt soms ongemakkelijk de vraag te stellen, want misschien weten we slechts een deel van de antwoorden. In de meeste Raden van Toezicht blijft dit onbesproken. Dat is jammer en ook schadelijk voor het functioneren van de toezichthouder, maar ook voor allen waarop toezicht wordt gehouden. Heel vaak weten zij niet hoe en waarop zij beoordeeld worden. Dat veroorzaakt onzekerheid en soms ondoelmatig gedrag bij de bestuurder. Het allerbeste is de toezichthouder die publiekelijk vertelt waarom, hoe en waarop hij toezicht houdt. Dat geeft zelfvertrouwen en het helpt al diegenen waarop toezicht wordt gehouden optimaal te functioneren. In het ebook Toezichtvisie en Toezichtkader worden toezichthouders uitstekend gesteund om stapsgewijs een toezichtvisie en toezichtkader te ontwikkelen. Het schrijft geen inhouden voor, het helpt wel om stapsgewijs te structureren. En ik heb gemerkt dat het dan een stuk gemakkelijker gaat en er een helder resultaat kan komen. Het zou heel mooi zijn als iedere Raad van Toezicht een toezichtvisie en toezichtkader opschrijft. Dat geeft vertrouwen.”

**De heer P. Breebaart**

Voorzitter van meerdere Raden van Toezicht

Lid Raad van Advies VTOI (Onderwijssector)

“Een aanrader voor Raden van Toezicht die echt werk willen maken van systematisch en transparant toezichthouden Nieuwe Stijl.”

**Mevrouw M.A.J. Jager-Wöltgens**

Voorzitter van meerdere Raden van Toezicht

Voormalig voorzitter NVTZ (zorgsector)

“Met dit werkboek willen schrijvers beginnende en ervaren leden van raden van toezicht handreikingen bieden voor de verdere professionalisering van hun toezichthoudende taken. Daarbij ligt het accent op de overgang van een reactieve naar een meer proactieve rol. De raad van toezicht kan vanuit die proactieve rol alerter en adequater reageren op ontwikkelingen die daarom vragen. Met behulp van het formuleren van een toezichtvisie en –kader, een toetsingskader en een informatieprotocol kan deze overgang in gang worden gezet. De schrijvers laten zien hoe kan worden gewerkt aan al deze aspecten, waarbij elke raad van toezicht uit kan gaan van zijn eigen situatie en ontwikkelingsfase. Ook biedt het boek mogelijkheden om met onderdelen te beginnen; als een raad van toezicht bijv. eerst een informatieprotocol wil gaan maken dan is dat prima. Gegeven de beperkte tijd die de raad van toezicht heeft is het raadzaam om niet alles tegelijk aan te pakken maar om een reële planning te maken. Praktisch en duidelijk geschreven werkboek dat de verdere professionalisering van de toezichthoudende taken een positieve impuls kan geven.”

**De heer P. de Jager**

Voorzitter Raad van Toezicht

Stichting VOBO (Onderwijssector)



# Werkboek

## Toezichtvisie en Toezichtkader

Voor Raden van Commissarissen en Raden van Toezicht

Van Maatschappelijke Ondernemingen

2



## Werkboek Toezichtvisie en Toezichtkader

Copyright © 2013, Instituut voor Governance & Leiderschap™

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze publicatie mag geheel of gedeeltelijk worden gereproduceerd of verspreid in welke vorm dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het Instituut voor Governance & Leiderschap™



**3**

Mr. Daniel Le Gras en Jacques J.K. Gerards

Eerste editie 2013  
ISBN 978-90-819792-2-1

Productie, ontwerp en uitgave door  
Instituut voor Governance & Leiderschap™  
Parelhoenstraat 23  
3815 AE Amersfoort  
033 47 55 558

[www.governance-leadership.org](http://www.governance-leadership.org)





# Inhoudsopgave

Samenvatting	8
Voor u aan de slag gaat	10
<b>1. Toezichtvisie opstellen</b>	
Van reactief naar proactief toezicht	15
Aspecten en perspectieven	19
Wat is het doel van uw raad?	24
Voor wie of namens wie houdt uw raad toezicht?	27
Wat vindt uw raad goed toezicht?	30
Uw toezichtvisie: werkblad 1	33
<b>2. Toezichtkader opstellen</b>	
Soorten toezichtkaders	36
Hoe houdt uw raad toezicht?	37
Inrichting van uw toezicht	37
Stijl van toezichthouden	39
Waarop houdt uw raad toezicht?	43
Toezicht op missie en effecten	46
Toezicht op strategie en resultaten	46
Toezicht op middelen, processen en systemen	49
Toezicht op samenwerking	51
Toezicht op mensen	53
Uw toezichtkader: werkblad 2	55

### 3. Toetsingskader opstellen

Soorten toetsingskaders	57
Indicatoren en normen	60
Toetsen op hoofdzaken	62
Uw toetsingskader: werkblad 3	72

### 4. Informatieprotocol opstellen

De kunst van het informeren	74
Dashboard	76
Zelf informatie vergaren	78
Uw informatieprotocol: werkblad 4	81

### Bijlagen

1. Systeemschema	82
2. Werkbladen	84
3. Voorbeeld informatieprotocol	89
4. Voorbeeld informatie eisen	93
5. Figuren	94
5. Literatuuroverzicht	95
6. De kern van Toezicht Bureau Best <sup>o</sup> Advies	97
7. Over het Instituut	100



## Samenvatting

Dit werkboek is geschreven voor toezichthouders en commissarissen van maatschappelijke ondernemingen. Het is bedoeld om hen te ondersteunen bij het opstellen van een toezichtvisie en een toezichtkader voor hun raad. Beide documenten vormen, samen met een bijbehorend toetsingskader en informatieprotocol of -reglement, belangrijke instrumenten voor proactief en professioneel toezicht.

Door het opstellen van een toezichtvisie schept de raad helderheid voor bestuurders en stakeholders over de vraag waarom hij toezichthoudt, wat voor resultaten hij voor ogen heeft, voor wie of namens wie hij dat doet en wat hij goed toezicht vindt.

De toezichtvisie wordt vertaald in een toezichtkader. Hiermee geeft de raad aan waarop hij toezichthoudt en hoe hij dit aanpakt. Wij onderscheiden daarbij vijf hoofdzaken voor integraal toezicht. Hierin komen zowel de 'harde' als de 'zachte' factoren van governance aan bod.

Het toezichtkader wordt vervolgens vertaald in een toetsingskader. Aan de hand van de vijf hoofdzaken gaan wij in op de vraag hoe u met een aantal kernindicatoren en normen de van belang zijnde bestuurlijke prestaties toetsbaar maakt.

Tot slot laten wij aan de hand van een praktisch voorbeeld zien hoe u een informatieprotocol kunt opstellen zodat uw raad op het juiste moment de juiste informatie ontvangt.

Het werken met deze vier documenten levert een waardevolle bijdrage aan professioneel en proactief toezicht. De aanpak in dit werkboek is uiteraard bedoeld als een eerste handreiking. Elke raad zal de vier documenten op maat moeten maken voor zijn specifieke situatie.

In de praktijk hebben wij echter gemerkt dat alleen al het gezamenlijk in de raad nadenken hierover leidt tot positieve resultaten. Verbetering van de team dynamics hoort daar meestal bij.

## Voor u aan de slag gaat

Dit e-boek is een werkboek. Met deze titel willen wij aangeven dat het gaat om een praktijkgericht document. Het is bedoeld om raden van toezicht en raden van commissarissen te helpen bij het opstellen van een toezichtvisie met toezichtkader, toetsingskader en informatieprotocol.

Dit e-boek richt zich op voorzitters, die leiding geven aan het proces van voorbereiden, ontwikkelen, vaststellen en implementeren van deze vier documenten. Het richt zich ook op de overige leden van een raad omdat elke toezichthouder deze documenten nodig heeft om op een moderne en proactieve wijze te kunnen toezichthouden.

Mede door zelfevaluaties die wij begeleiden voor onze opdrachtgevers hebben wij gemerkt dat hieraan behoefte is. Over het algemeen wordt het nut van deze documenten wel ingezien maar het opstellen daarvan blijft vaak uit. Dit komt ook omdat er weinig voorbeelden zijn voor de manier waarop je zoiets kunt aanpakken.

Met dit e-boek bieden wij informatie en inspiratie aan om te gebruiken bij het ontwikkelen van deze voor het toezicht behulpzame instrumenten. Wij hebben de presentatie zo praktisch mogelijk gehouden. Dit betekent dat wij niet ingaan op de maatschappelijke en politieke achtergrond van toezichtvisies en toezichtkaders.

In het verlengde hiervan wordt eveneens niet besproken de relatie tussen toezichtvisies en toezichtkaders van externe en interne toezichthouders. Voor verdere informatie hierover verwijzen wij naar beroepsverenigingen van Toezichthouders, zoals de NVTZ, VTOI, NVTK, VTW en NVTC en VTIP, en overheidsinstanties, zoals inspecties en de Algemene Rekenkamer.

De presentatie is toegespitst op de praktijk van de interne toezichthouder in maatschappelijke ondernemingen. Een eenvoudige en concrete manier van presenteren moet elke raad in staat stellen om binnen de beperkingen van zijn tijd en middelen een eigen visie met kaders op te stellen. Dit opstellen kan bijvoorbeeld plaatsvinden gedurende een strategische sessie of studiebijeenkomst. Daarom hebben wij enkele werkbladen opgenomen die het denken van een raad over dit onderwerp helpen structureren.

**11**

In de behandeling van dit onderwerp hebben wij geen volledigheid willen nastreven. De situatie voor elke raad is anders en stelt dus andere eisen. Daarom is maatwerk nodig die alleen de desbetreffende raad zelf kan aanbrengen. Bovendien gaat het om levende documenten die regelmatig geactualiseerd en verder ontwikkeld moeten kunnen worden.

Dit past goed bij de voortgaande professionalisering die de meeste raden van toezicht en raden van commissarissen momenteel doormaken. Door het toepassen en bijstellen van een toezichtvisie met bijbehorende kaders kan een raad wat betreft zijn toezichthoudende taken en rollen verder groeien en kan de kwaliteit daarvan toenemen.



Wij verwachten dat uw raad met dit werkboek concreet aan de slag zal kunnen gaan. Indien gewenst kan het Instituut hierbij een ondersteunende rol vervullen.

Hoewel wij het delen van kennis en inzichten blijven stimuleren, berust op dit werkboek auteursrecht. Dus ook op de modellen en werkbladen. Als u die wilt gebruiken voor uw raad is het intern vermenigvuldigen voor de leden van de raad, de bestuurder(s) en indien van toepassing voor de secretaris van de raad toegestaan. Het verstrekken van het werkboek dan wel van de modellen en werkbladen aan derden schendt het auteursrecht en is niet toegestaan. Commercieel gebruik is uiteraard niet toegestaan in welke vorm dan ook.

**12**

Wij willen u bedanken voor het aanschaffen van dit e-boek. Wij wensen u veel succes en plezier toe bij het bestuderen ervan en het opstellen van uw eigen toezichtvisie met bijbehorende kaders. Uw feedback op dit werkboek is uiteraard altijd welkom.

Mr. Daniel Le Gras en Jacques J.K. Gerards

Partners Instituut voor Governance & Leiderschap



Studiebijeenkomst  
voor uw Raad van Toezicht of Raad van Commissarissen

## **Opstellen Toezichtvisie en Toezichtkader**

In een plenaire bijeenkomst helpen wij uw raad  
om zijn eigen toezichtvisie en toezichtkader op te stellen.

Uw raad kan zo op een structurele wijze  
gezamenlijk werken aan professioneel en proactief toezicht.

Zie voor meer informatie [www.governance-leadership.org](http://www.governance-leadership.org)



# 1. Toezichtvisie opstellen

## **Van reactief naar proactief toezicht**

Wat is goed toezicht? De vele voorbeelden van falend bestuur en tekortschietend toezicht, en de berichtgeving daarover in de media, dragen al een aantal jaren bij aan het politieke en maatschappelijke debat over dit onderwerp. Eén ding is duidelijk, de publieke opinie schuift steeds meer op in de richting van beter en steviger toezicht. Van raden van toezicht en raden van commissarissen wordt verwacht dat zij hun verantwoordelijkheden nemen, alerter zijn en eerder ingrijpen.

15

Die verwachtingen zijn gebaseerd op het beeld dat commissarissen soms te afwachtend zijn. Door hun reactieve stijl van toezichthouden laten zij dan teveel beleidsruimte aan het bestuur. Zij corrigeren te laat als bestuurlijke zaken uit de hand lopen. Met andere woorden, toezichthouders moeten proactiever worden. Maar wat is reactief en proactief toezicht precies?

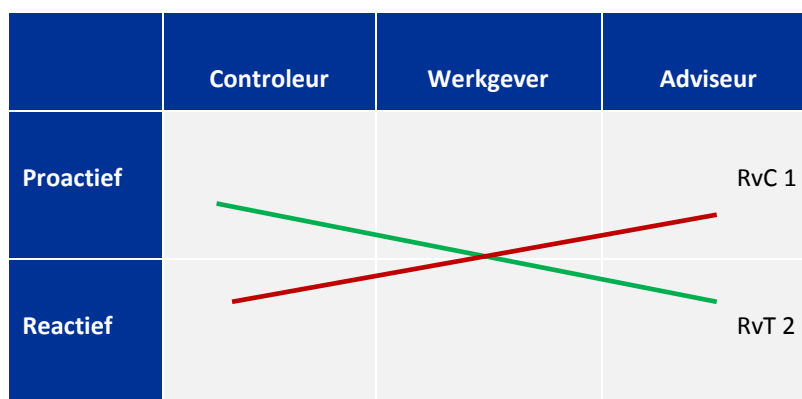
Een reactieve toezichtstijl kenmerkt zich door een minimalistisch gebruik van bevoegdheden, zoals controle achteraf en marginale toetsing van de prestaties van het bestuur. Strategische beleidsplannen worden kant-en-klaar door het bestuur op tafel gelegd en de raad van toezicht keurt de plannen goed of af.

De raad heeft vertrouwen in het bestuur en wil bestuurders niet voor de voeten lopen. De afstand tussen toezichthouders en bestuurders is groot. Reactief toezicht is dikwijls achteromkijkend toezicht.

Daarentegen kenmerkt een proactieve stijl zich door een intensiever gebruik van toezichthoudende bevoegdheden. Dit blijkt uit het vooraf opstellen van prestatiecriteria voor de bestuurders, uit het betrokken willen zijn bij het nadenken over strategische alternatieven, door het vooraf adviseren daarover, voordat het bestuur met uitgewerkte beleidsplannen komt. De raad heeft vertrouwen in het bestuur én vindt het belangrijk om bestuurders scherp te houden. De afstand tussen toezichthouders en bestuurders is kleiner. Proactief toezicht is vooruitkijkend toezicht in combinatie met een effectieve toetsing van voorbije zaken.

16

In de praktijk blijken raden van toezicht en raden van commissarissen in grote variëteit ergens tussen deze beide extremen in te functioneren.

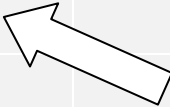


Figuur 1. Twee voorbeelden van variaties in toezichtstijlen per rol

De variaties in toezichhoudende stijl ontstaan door een meer reactieve of proactieve stijl in één of meer rollen van de raad. Wij komen bijvoorbeeld raden tegen die zich reactief opstellen in de rol van controleur maar proactief in de adviseursrol. Of juist andersom. Er zijn niet zo veel raden die volledig reactief of volledig proactief aan de slag zijn.

Er is nog een derde relevante factor. Dit zijn de risico's die een organisatie loopt. Is de situatie 'normaal' in de zin van rustig, business as usual? Of, zijn er bijzondere ontwikkelingen gaande, zoals bestuurswisselingen, fusies, reorganisaties, zware bezuinigingen of een interne dan wel externe crisis? Grote eenmalige projecten vallen ook hieronder, zoals de bouw van een nieuw zorgcomplex.

	Bijzondere risico's	Standaard risico's
Proactief		
Reactief		



Figuur 2. Voorbeelden van variaties in toezichtstijlen

Ofschoon de proactieve stijl de standaardstijl voor een raad van toezicht zou moeten zijn biedt een 'normale' situatie aan een raad iets meer ruimte voor een reactieve stijl.

Maar bij bijzondere ontwikkelingen is die ruimte er niet meer. De maatschappelijke ondernemingen zien zich op dit moment geconfronteerd met een aantal bijzondere ontwikkelingen die tegelijkertijd gaande zijn. Denk hierbij aan de publieke verontwaardiging over falend bestuur en tekortschietend toezicht, zware bezuinigingen, strengere kwaliteitseisen of de vergrijzing en vergroening. Deze ontwikkelingen zorgen in Nederland voor een verschuiving van reactief naar proactief toezicht op grote schaal.

De risico's die voor maatschappelijke ondernemingen aan deze ontwikkelingen verbonden zijn brengen commissarissen ertoe om dichter op het bestuur te kruipen. Als dat niet gebeurt, dan laat de praktijk zien dat de kans groot is dat een volgend debacle in de maak is.

18

Ook uit de rechtspraak van de Ondernemingskamer van het Gerechtshof te Amsterdam blijkt dat het toezicht proactiever moet worden als de risico's voor een organisatie toenemen. Commissarissen of toezichthouders dienen dan alerter te zijn en eerder in te grijpen<sup>1</sup>.

Uiteraard wil een raad van toezicht kwalitatief goed toezicht uitoefenen. Vanuit deze wens en vanwege de toenemende publieke verwachtingen van de kwaliteit van toezicht en de aanscherping van de juridische vereisten inzake die kwaliteit doet een raad er goed aan om:

---

1. Zie bijv. Uitspraak van 15 februari 2013 inzake Van der Moolen Holding NV

- vast te stellen waarom en waartoe hij toezicht houdt, hoe en waarop hij wil toezichthouden, en wat dat precies betekent voor het bestuur en de stakeholders;
- en dit vervolgens helder te communiceren.

Hiermee maakt een raad zijn toezicht professioneel en transparant.

### Aspecten en perspectieven

Toezichtvisies, toezichtkaders en toetsingskaders zijn de afgelopen jaren vooral opgesteld door de rijksoverheid. Ministeries willen daarmee helder maken waarom en hoe zij toezicht houden op organisaties die publieke taken uitvoeren, zoals zelfstandige bestuursorganen (ZBO's) en rechtspersonen met een wettelijke taak (RWT's)<sup>2</sup>.

Onder die laatste groep vallen ook zorg- en onderwijsinstellingen. Wij zien momenteel een trend ontstaan waarbij raden van commissarissen en raden van toezicht in maatschappelijke ondernemingen aan de slag gaan met toezichtkaders, afsprakenkaders en toetsingskaders. Enkele raden zijn begonnen aan het opstellen van een toezichtvisie met bijbehorend toezicht- en toetsingskader.

---

2. Zie bijv. de brochure *Weloverwogen Toezicht van de Algemene Rekenkamer*

Deze termen worden overigens regelmatig door elkaar gebruikt. Gevolg is dat er nu al spraakverwarring aan het ontstaan is. Om onduidelijkheden en misverstanden te voorkomen geven wij hier eerst aan hoe wij deze termen in dit werkboek gebruiken.

**Toezichtvisie** is de visie die de raad van toezicht heeft op:

- het doel van de raad en de daarvan afgeleide functies (wat is de bestaansreden of het doel van de raad?);
- het doel of de doelen van zijn toezicht (waartoe dient het toezicht van de raad?);
- de resultaten (wat wil de raad met zijn toezicht bereiken?) en
- de kwaliteit er van (wat vindt de raad kwalitatief goed toezicht?);
- het antwoord op de vraag voor of namens wie de raad toezicht houdt is eveneens onderdeel van deze visie.

20

Deze visie is het uitgangspunt voor de inrichting en focus van het toezicht.

**Toezichtkader** is het kader voor het toezicht dat de raad ontwikkelt en vaststelt op basis van zijn toezichtvisie en waarin de raad:

- de onderwerpen van zijn toezicht benoemt (waarop houdt de raad toezicht?) en
- de wijze waarop hij zijn toezicht uitoefent (toezichthoudende aanpak, hoe houdt de raad toezicht?).



**Toetsingskader** is het samenhangend geheel van de criteria, meet en/of ijkpunten, normen, succes- en risicofactoren die de raad hanteert in zijn toezicht en dat is ontwikkeld vanuit de toezichtvisie.

Het verband tussen deze documenten is dat een wat meer abstracte toezichtvisie vertaald wordt in een toezichtkader dat op zijn beurt wordt vertaald in een concreet toetsingskader. Of omgekeerd geredeneerd, meet- en ijkpunten zijn onderdelen van een toezichthoudende aanpak, die zich baseert op de visie van de raad over zijn toezicht.

Stapsgewijs maakt de raad daarmee zijn toezicht helder en voorspelbaar. Dit lijkt misschien een heel werk maar bij veel antwoorden op de voorgaande vragen gaat het om informatie die de raad al heeft. Die is vaak impliciet aanwezig en wordt door deze documenten alleen maar expliciet gemaakt.

Wij stuiten hier wel op een basisdilemma voor toezichthouders. Als een raad zijn toezicht te strak wil regelen blijft er te weinig beleidsruimte over voor het bestuur. Het bestuur is nu eenmaal het bevoegd gezag in een two-tier model en veronderstelt een substantiële eigen ruimte om beleidskeuzes te maken. Bij het opstellen van zijn toezichtkader en toetsingskader zal een raad hiermee rekening moeten houden.

Bovendien zou een te strak toezicht teveel tijd en middelen kosten en die zijn voor elke raad per definitie zeer beperkt.

Bruikbaar hulpmiddel hierbij is dat de raad zich realiseert dat hij op drie niveaus toezicht kan uitoefenen, namelijk op het niveau van de:

1. doelrealisatie van de instelling, zijn maatschappelijke (meer)waarde en doelen;
2. strategische en beleidsmatige doelen van het bestuur;
3. middelen die het bestuur daartoe inzet.

En op de onderlinge relatie tussen deze drie niveaus.

Als de raad zijn toezichtkader vanuit zijn toezicht op de doelrealisatie vooral inricht op het niveau van de strategische en beleidsmatige doelen kan voorkomen worden dat de raad het bestuur teveel beperkt in zijn beleidsruimte.

22

Het is dus de kunst om een toezichtkader op te stellen dat aan de ene kant niet zo strak is dat het bestuur een soort dwangbuis omkrijgt, maar aan de andere kant niet zo vrijblijvend is dat het toezicht een tandeloze tijger is. Uw raad zal dus keuzes moeten maken. Maar welke?

Bij proactief toezicht gaat het erom dat uw raad van het begin af aan transparant is voor het bestuur en de stakeholders over die keuzes. Immers, vaak wordt een raad van toezicht of raad van commissarissen als een soort zwarte doos beleefd. In die zwarte doos worden belangrijke besluiten genomen op basis van 'grijze' criteria die voor 'witte' resultaten moeten zorgen. Voor stakeholders is dat proces ondoorzichtig. Dat helpt niet om vertrouwen te scheppen. Dat wordt voorkómen of weggenomen door vooraf de keuzes van de raad helder te communiceren.

Bijkomend voordeel hiervan is dat uw raad ook transparanter wordt naar zijn eigen leden toe. Wij merken regelmatig dat commissarissen behoefte hebben aan meer helderheid over wat van hen verwacht wordt. Elk lid heeft slechts beperkte tijd en middelen beschikbaar. Een toezichtvisie met bijbehorende kaders zorgt voor meer focus en draagt daardoor bij aan een efficiënter toezicht.

In dit hoofdstuk gaan wij aan de slag met het opstellen van een toezichtvisie. Om een visie scherp te krijgen is het nodig te starten met het stellen van een paar vragen. Het beantwoorden van die vragen is geen kwestie van goed of fout. Vanwege de grote diversiteit aan organisaties, ieder met hun eigen praktijksituaties, kan er niet één antwoord het juiste zijn.

**23**

Daarom treft u bij elke vraag meerdere antwoorden aan. Wij hebben een aantal antwoorden als voorbeeld gegeven in de vorm van perspectieven. Het gaat er dus niet om dat uw raad kiest voor één bepaald perspectief. Het belang van uw antwoord zit hem in de helderheid die u schept over die perspectieven die een grotere of kleinere rol spelen in uw toezicht. Welke accenten legt uw raad en waarom?

## 1. Wat is het doel van uw raad of waarom bestaat uw raad?

U kunt deze vraag vanuit meerdere perspectieven beantwoorden:

- a. Vanuit politiek perspectief. De raad bestaat om te zorgen voor een tegenwicht voor de macht van directeuren of bestuurders. Absolute (bestuurlijke) macht corrumpeert en daarom is de scheiding van machten bedacht. Bovendien moeten belanghebbenden erop kunnen vertrouwen dat de dienstverlening van uw organisatie aan de wettelijke normen voldoet en dat alle wet- en regelgeving wordt nageleefd<sup>3</sup>.
- b. Vanuit juridisch perspectief. Stakeholders hebben recht op zorg, onderwijs en wonen. Daarom heeft de raad bepaalde taken en bevoegdheden, die vastgelegd zijn in statuten en reglementen. ... *integraal toezicht houden op de verwezenlijking van de doelstelling van de organisatie, het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken in de organisatie en de met haar verbonden instellingen of rechtspersonen ...*
- c. Vanuit economisch perspectief. De (im)materiële belangen van eigenaren en belanghebbenden moeten beschermd worden en de continuïteit van de organisatie bewaakt.
- d. Vanuit maatschappelijk perspectief. De raad bestaat om ervoor te zorgen dat de beoogde maatschappelijke effecten van uw organisatie worden bereikt, zoals een gezonde bevolking, gekwalificeerde werknemers.

---

3. Zie bijv. de *Kaderstellende Visie op Toezicht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken, 2005, waarin dit antwoord wordt gegeven.*

Het belang van deze doelvraag zit hem in de helderheid die u schept over de toegevoegde waarde van uw raad.

Niet alle stakeholders weten waarom uw raad er is. Er kunnen makkelijk verkeerde percepties ontstaan over de functie van uw raad. Er kunnen ook bij uw stakeholders percepties ontstaan die bijdragen aan het negatieve imago van commissarissen en toezichthouders. Terecht of onterecht.

Weet u hoe uw belanghebbenden denken over uw raad? Wordt uw raad door (sommige) van hen gezien als een 'zegen' of als een soort 'geldverspilling'? Een proactieve raad geeft in zijn toezichtvisie de *meerwaarde* van de raad aan en kan daarmee wellicht bepaalde percepties beïnvloeden.

25

U kunt hieronder het antwoord op deze vraag noteren voor uw raad. Maar uw toezichtvisie is eveneens een communicatiestuk. Dus, waarom zouden uw antwoorden niet tevens motiverend en inspirerend kunnen zijn voor uw stakeholders?

Wat is het doel van uw raad / waarom bestaat uw raad?

.....

Waarom zijn welke perspectieven belangrijk voor u?

.....

Welke functies vervult uw raad?

Denk bijvoorbeeld aan doelbewaker, maatschappelijk geweten, strategisch adviseur, rentmeester van het maatschappelijk vermogen,

**26**

.....

Wat is de toegevoegde waarde van uw raad?

.....

## 2. Voor wie of namens wie houdt uw raad toezicht?

U kunt deze vraag vanuit meerdere perspectieven beantwoorden, zoals:

- a. Vanuit het 'eigen' belang. Bij bedrijven zijn dat de aandeelhouders, bij een vereniging de leden. Bij particulier onderwijs of zorgverlening zijn dat de eigenaren, oprichters of financiers zelf.
- b. Vanuit het belang van een concrete groep belanghebbenden. Als u voor het nemen van strategische beslissingen de belangen van stakeholders tegen elkaar afweegt, wiens belang weegt dan telkens het zwaarste? Zijn dat bijvoorbeeld de cliënten, de huurders of een groep mensen van gelijke ideologische of levensbeschouwelijke signatuur?
- c. Vanuit collectief of algemeen maatschappelijk belang. Toezicht houden namens de gemeenschap is vanzelfsprekend een meer abstracte activiteit dan namens een concrete groep stakeholders. Maar ook de gemeenschap zal vroeger of later haar stem laten horen wanneer zij vindt dat uw raad niet goed let op de collectieve belangen, zelfs die van de belastingbetaler.
- d. Vanuit de gezamenlijkheid van belanghouders (zoals gebruikers, medewerkers, en andere belanghebbenden).

27

Ook hier hoeft uw raad niet te kiezen tussen de perspectieven maar geeft hij aan waar accenten liggen in de toezichtvisie bij onderlinge vergelijking.

In de eerste plaats is deze vraag belangrijk vanwege de helderheid die u schept over het afleggen van verantwoording.

Heeft de raad zijn bevoegdheden gebruikt ter bevordering van de belangen waarvoor die bevoegdheden zijn bedoeld? Een proactieve raad geeft in zijn toezichtvisie aan namens wie hij toezichthoudt, aan wie hij dus verantwoording zal afleggen en op welke wijze hij dat zal doen.

In de tweede plaats is deze vraag belangrijk vanwege de onafhankelijkheid van uw toezicht. In de perceptie van stakeholders kunnen toezichthouders heel snel hun onafhankelijkheid verliezen met alle gevolgen van dien voor hun belangen. Afhankelijkheid kan ontstaan door een stilzwijgende verplichting van last en ruggespraak met degene namens wie uw raad toezichthoudt. Wie betaalt bepaalt is een principe dat de onafhankelijkheid van toezicht behoorlijk kan verminderen. Afhankelijkheid kan ook ontstaan door het verlenen van gunsten en wedergunsten. Zit een commissaris in een raad dankzij een bepaalde groep stakeholders met veel invloed, of niet?

Een proactieve raad geeft in zijn toezichtvisie van tevoren aan waarom hij onafhankelijk toezicht belangrijk vindt. En hoe hij dat bevordert waardoor hij geen 'verlengstuk' is van eigenaren, bepaalde belanghebbenden of van de regering.

U kunt hieronder het antwoord op deze vraag noteren voor uw raad van toezicht of raad van commissarissen. Probeer u uw antwoorden met uw belanghebbenden voor ogen te formuleren, dus zo inspirerend en motiverend mogelijk.



Voor wie of namens wie houdt uw raad toezicht?

.....

Aan wie legt uw raad op welke wijze verantwoording af?

.....

Hoe bevordert u de onafhankelijkheid van uw raad?

.....

### 3. Wat vindt uw raad goed toezicht?

Wanneer heeft de raad het goed gedaan? U kunt ook deze vraag vanuit meerdere perspectieven beantwoorden, bijvoorbeeld:

- a. Vanuit het perspectief van de effecten of outcome van het toezicht. De raad heeft het goed gedaan als zijn werkzaamheden en functioneren heeft bijgedragen aan het bereiken van de beoogde (maatschappelijke) effecten. En als stakeholders tevreden zijn.
- b. Vanuit het perspectief van de resultaten of output van het toezicht. De raad heeft het goed gedaan als hij belangrijke beslissingen heeft genomen, heeft gezorgd voor goede dienstverlening, het bestuur goed heeft laten functioneren, etc.
- c. Vanuit het perspectief van de processen of throughput. De raad heeft op de juiste wijze besluiten genomen op basis van goede informatie, met betrokkenheid van de juiste stakeholders, in vergaderingen waarbij ieder lid aanwezig was en een kritische inbreng had, etc.
- d. Vanuit het perspectief van de middelen of input. De raad heeft gezorgd voor een adequate samenstelling en samenwerking. Voor het beoordelen van zijn functioneren heeft de raad gebruik gemaakt van alle relevante kwaliteitsnormen conform wet- en regelgeving<sup>4</sup>, governance codes en eigen (ethische) gedragsnormen.

---

4. Zie de Wet Goed Bestuur en Goed Toezicht.

Ook hier hoeft uw raad niet te kiezen tussen de perspectieven maar geeft hij aan waar accenten liggen in zijn toezichtvisie bij onderlinge vergelijking.

In de eerste plaats is deze vraag belangrijk vanwege het vertrouwen van bestuurders en stakeholders in uw raad. Een proactieve raad zet van tevoren een standaard neer door in een toezichtvisie aan te geven wat hij goed toezicht vindt en aan welke normen hij wil voldoen.

In de tweede plaats is deze vraag belangrijk vanwege de integriteit van uw raad. Houdt uw raad zich aan de eigen normen, doet hij wat hij zegt te gaan doen, meet hij niet met twee maten, corrigeert hij zichzelf als een norm dreigt te worden overschreden, spreken leden elkaar aan op onacceptabel gedrag?

Integriteit begint bij dit soort aspecten en hoeft dus niet meteen te gaan over fraude en bedrog. Zie bijvoorbeeld zes principes van goed toezicht, zoals onafhankelijkheid, transparantie en professionaliteit<sup>5</sup>.

---

5. *Kaderstellende Visie op Goed Toezicht 2005, Ministerie van Binnenlandse Zaken*

Wat vindt uw raad goed toezicht?

.....

Hoe bevordert uw raad vertrouwen bij de stakeholders?

.....

Hoe bevordert uw raad integriteit bij zichzelf?

.....

## Uw toezichtvisie

Een toezichtvisie is een gezamenlijk document van de raad van toezicht of raad van commissarissen. Het gezamenlijk nadenken hierover werkt bevorderend op de kwaliteit ervan en zal de betrokkenheid van de leden verhogen. Het is tevens raadzaam om de directeur of bestuurders hierbij te betrekken om het draagvlak te vergroten en om input te ontvangen.

Probeer u de formulering aan de ene kant kort en bondig en aan de andere kant motiverend en inspirerend te maken. De toezichtvisie wordt immers een openbaar document. Dat zal wat schrijven en schrappen tot gevolg hebben maar als het resultaat een 'meesterstuk' is, is dat de moeite meer dan waard. Het is tevens raadzaam om de missie en visie van de organisatie erbij te pakken en te zorgen voor onderlinge afstemming tussen beide documenten. Als het goed is zult u daar aanknopingspunten vinden voor antwoorden op de voorgaande vragen.

Probeer u boven de huidige realiteit uit te stijgen, dat wil zeggen los te komen van de personen die momenteel lid zijn van de raad. Hetzelfde geldt trouwens voor de directeur of bestuurder(s). Een toezichtvisie heeft niet alleen tot doel de kwaliteit van toezicht te verhogen maar ook te borgen. Daarom moet hij eveneens toepasbaar zijn voor leden die na u komen. Proactief toezicht is gericht op preventie en consistentie ongeacht de onvermijdelijke wisseling van leden van uw raad.

## Uw toezichtvisie: werkblad 1

Aspecten en perspectieven	Deelvragen	Formulering voor uw toezichtvisie
<p>Doel van uw raad</p> <p>Politiek Juridisch Economisch Maatschappelijk</p>	<p>Waarom bestaat uw raad?</p> <p>Waarom zijn welke perspectieven belangrijker?</p> <p>Wat is de toegevoegde waarde van uw raad?</p>	
<p>Namens wie houdt u toezicht?</p> <p>Eigen belang Bepaald belang Collectief belang</p>	<p>Voor wie of namens wie houdt uw raad toezicht?</p> <p>Aan wie legt uw raad hoe verantwoording af?</p> <p>Hoe bevordert u de onafhankelijkheid van uw raad?</p>	
<p>Goed toezicht</p> <p>Outcome Output Throughput Input</p>	<p>Wat vindt uw raad goed toezicht?</p> <p>Hoe bevordert uw raad vertrouwen bij stakeholders?</p> <p>Hoe bevordert uw raad integriteit bij zichzelf?</p>	



## 2. Toezichtkader opstellen

### Soorten toezichtkaders

Het is nu zaak om uw toezichtvisie te vertalen in een toezichtkader. In de praktijk komen wij verschillende soorten kaders tegen. De eerste groep zijn die van de overheid voor extern toezicht, zoals van de Onderwijsinspectie: *De inspectie maakt bij het beoordelen van de kwaliteit van het onderwijs op een school of instelling gebruik van een toezichtkader. Daar staat in hoe de inspectie werkt, wat zij beoordeelt en wanneer onderwijs van voldoende kwaliteit is. Zo weten scholen en besturen wat ze van de inspectie kunnen verwachten*<sup>6</sup>.

36

De tweede groep bevat een opsomming van documenten voor intern toezicht van een raad. Voor het uitoefenen van zijn taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden baseert een raad zich bijvoorbeeld op statuten, meerjarenbeleidsplannen, jaarplannen, begrotingen, reglement raad van toezicht en prestatieafspraken met de bestuurder(s).

De derde groep van interne toezichtkaders bevat naast een opsomming van documenten ook uitleg over de manier waarop de raad van toezicht of raad van commissarissen van plan is om toezicht te houden en de (beleids-) aspecten waarop hij dat zal doen.

---

6. [www.onderwijsinspectie.nl/onderwerpen/Toezicht/Toezichtkaders](http://www.onderwijsinspectie.nl/onderwerpen/Toezicht/Toezichtkaders)



Een toezichtkader van de tweede groep kan elke raad zelf samenstellen. Maar alleen het aangeven van documenten is niet voldoende. Het is beter concreet aan te geven hóe uw raad wil toezichthouden en waarop. Daarom richten wij ons hier op de derde groep van interne toezichtkaders.

### Hoe houdt uw raad toezicht?

In uw toezichtkader staan de vragen centraal hoe en waarop uw raad toezichthoudt. Bij deze hoe-vraag komen aan bod:

- inrichting van het toezicht - ‘harde’ factoren
- stijl van toezichthouden - ‘zachte’ factoren

37

#### Inrichting van het toezicht

U kunt hier een korte uitleg geven over de inrichting van uw toezicht. De inrichting heeft te maken met de ‘harde’, meer concrete en meetbare factoren van toezicht, zoals statuten, reglementen, profielschetsen, samenstelling, commissies, vergaderschema’s, agenda’s, rooster van aftreden etc.

Die inrichting staat niet op zichzelf maar houdt verband met uw toezichtvisie, namelijk het doel dat u wilt bereiken met uw toezicht, namens wie u toezichthoudt en uw opvattingen over wat goed toezicht is. De inrichting is hiervan een afgeleide en zal aangepast moeten worden als er een wijziging komt in de toezichtvisie van uw raad.

Hoe draagt de huidige inrichting van het toezicht bij aan uw toezichtvisie? Waarom is gekozen voor een twee-organen structuur of raad van toezichtmodel, of juist niet? Past de huidige samenstelling van de raad bij de beleidsplannen voor de komende jaren? Welke mix aan expertises heeft uw raad nu en in de toekomst nodig om goed toezicht te kunnen houden? Welke rollen vindt uw raad momenteel het belangrijkste om te vervullen, en waarom? En hoe doet hij dat?

Het is goed om te beseffen dat u met al deze vragen over de inrichting voornamelijk bezig bent vanuit het input-perspectief van uw toezicht. Uw raad kan zijn samengesteld uit individuele experts en maatschappelijke 'iconen', maar dat zegt nog niets over de kwaliteit van hun samenwerking of hun output als team. Laat staan over de (beoogde) effecten op stakeholders. Wat vindt uw raad goed toezicht?

In uw toezichtkader kunt u aangeven wat de consequenties zijn voor de inrichting van het toezicht als de raad opschuift naar een meer proactieve stijl van toezichthouden. Wellicht vraagt dat om een commissie erbij? Wellicht moet er een extra lid aan de raad worden toegevoegd of een tijdelijke adviseur aan de raad worden verbonden om de werkdruk van de huidige leden te verminderen?

In uw toezichtkader kunt u tevens aangeven of de inrichting adequaat is om toezicht te houden ook als de risico's toenemen, zoals bij interne en externe crises. Wat, als de druk op de raad zou toenemen?


Hebben de leden voldoende kennis in huis om waarschuwingssignalen te herkennen? Zijn zij voldoende stressbestendig om adequaat te blijven functioneren? Staan dergelijke criteria in uw profielschetsen?

### Stijl van toezichthouden

De manier waarop uw raad toezichthoudt heeft te maken met de ‘zachte’ factoren van toezicht, ook wel board dynamics genoemd. Deze zachte factoren hebben betrekking op de kwaliteit van de relaties, zowel binnen als buiten de raad. Zij gaan over de teamcultuur en de capaciteit van leden om op een effectieve manier met elkaar en met stakeholders om te gaan. Of met een disfunctionerend bestuur.

39

In het eerste hoofdstuk hebben wij laten zien dat er vele variaties mogelijk zijn in toezichtstijlen. Die stijlen kun je op verschillende manieren indelen en typeren. Een wijze die bruikbaar is voor het opstellen van een toezicht-kader is de volgende.

	Controleur	Werkgever	Adviseur
Proactief			RvC 1
Reactief			RvT 2

Figuur 3. Twee voorbeelden van variaties in toezichtstijlen per rol

De verschillende stijlen die hier onderscheiden zijn kenmerken zich door een reactief of proactief accent die een raad legt op het uitvoeren van zijn rollen. Er zijn weinig raden die honderd procent reactief of proactief zijn in elke rol. En er zijn natuurlijk meer rollen dan de hier vermelde, zoals de rol van goedkeurder, monitor of ambassadeur.

Waar het om gaat is dat de toezichtstijl structureel verandert als een raad besluit om in één of meer rollen op te schuiven van een reactieve naar een proactieve stijl. Daardoor veranderen de (beleids)aspecten waarop een raad toezichthoudt niet, wel de manier waarop hij hiermee omgaat. Dit brengt consequenties met zich mee voor de manier waarop hij met bestuurders en andere stakeholders omgaat. Bijvoorbeeld:

40

- Het achteruit kijken door controle op beleidsplannen achteraf verschuift naar het vooruitkijken door strategisch advies (zie rode lijn in figuur 3);
- De meer kwalitatieve beoordeling van prestaties van het bestuur achteraf verschuift naar het formuleren van kwantitatieve criteria vooraf;
- De informatiebehoefte verschuift van passief afwachten waar het bestuur mee komt naar zelf actief informatie opvragen en opzoeken bij interne en externe bronnen;
- Het monitoren van ontwikkelingen verschuift van intern naar meer extern vanwege de veranderingen in cliëntwensen, rijksbeleid of arbeidsmarkten;

Door het veranderen van toezichtstijl kan verwarring ontstaan zowel bij bestuurders als bij toezichthouders over de grenzen van de eigen taken, rollen en bevoegdheden. Dat is begrijpelijk. Die grenzen waren in het verleden al niet altijd even scherp te trekken, laat staan als een raad in zijn toezichtstijl gaat veranderen.

Daarom is het belangrijk dat u in uw toezichtkader helder aangeeft wat de gevolgen zijn van een meer proactieve stijl. En wat dat betekent voor de relatie met bestuurders en stakeholders.

Tegelijkertijd maakt u duidelijk hoe u gaat toezichthouden als de risico's en de druk op uw raad toenemen, zoals bij interne en externe crises. Integraal toezicht betekent niet alleen aandacht voor alle (beleids)aspecten en de algemene gang van zaken. Het betreft ook toezicht hierop in normale én bijzondere situaties. Dit wordt nogal eens vergeten.

Rollen	Fasen	Mooi weer			Zwaar weer
	Werkgever				
Controleur					
Adviseur					

Figuur 4. Model toezichtinterventie van het Instituut voor Governance & Leiderschap.

Zie het eboek Toezichtinterventies

Als in een beleidsdossier een klein probleem geleidelijk aan uitgroeit tot een uitslaande brand zal een proactieve raad mee opschakelen in het gebruik van zijn bevoegdheden: van het aandachtig volgen van de aanpak van het bestuur tot zelf ingrijpen als het niet anders kan. Het is goed om vooraf helderheid te verschaffen over wat de raad zal doen in welke fase van de ontwikkeling van een probleem<sup>7</sup>.

Hoe gaat uw raad toezichthouden: inrichting van het toezicht?

.....

Hoe gaat uw raad toezichthouden: stijl van toezicht?

.....

---

7. Zie het eBook *Masterclass Toezichtinterventies in de eShop van het Instituut*

## Waarop houdt uw raad toezicht?

Uw raad van toezicht of raad van commissarissen wordt geacht ... *integraal toezicht te houden op de verwezenlijking van de doelstelling van de organisatie en op het bestuur.*

Dit soort algemene omschrijvingen treffen wij aan in vele statuten. In het reglement van toezicht of in de van toepassing zijnde governance code worden ze veelal nader uitgewerkt maar erg concreet is het allemaal niet. Er wordt wel overzicht geboden maar te weinig inzicht. In zijn toezichtkader kan uw raad duidelijk aangeven waarop hij toezicht zal houden.

43

Hierbij komt meteen een basisdilemma van goed toezicht om de hoek kijken. Aan de ene kant hebben commissarissen slechts beperkte tijd en middelen tot hun beschikking. Aan de andere kant zijn er veel aspecten in een organisatie waar zij toezicht op zouden kunnen (dan wel moeten) houden. Het is onvermijdelijk dat er keuzes gemaakt moeten worden.

Integraal toezicht kan alleen op strategisch niveau. Dit betekent dat toezichthouders sterk moeten zijn in het scheiden van hoofd- en bijzaken. Houden zij toezicht op de doelrealisatie en/of op de daartoe bepaalde doelen van strategie, beleid en beheer en/of op de daarvoor ingezette middelen? Vervolgens moeten zij de samenhang tussen de verschillende hoofdzaken in de gaten kunnen houden en beoordelen.

En zij moeten dat ook kunnen als de organisatie in zwaar weer terecht is gekomen. Dat kan immers elke raad overkomen, ook de beste.

Als een dossier uit de hand dreigt te lopen is het vaak nodig om zich te laten informeren op meer tactisch of zelfs operationeel niveau zonder het strategisch niveau uit het oog te verliezen. Daarom is het goed om in een toezichtkader aan te geven welke keuzes u maakt en wanneer u waarop toezicht zult houden.

Om het overzicht op een organisatie te bevorderen zijn er management instrumenten en methoden in overvloed. Echter, die zijn gemaakt voor bestuur en management, niet voor toezichthouders. Daarom presenteren wij hier een nieuw model. Wij zijn aan het begin van dit hoofdstuk uitgegaan van een eenvoudige indeling in 'harde' en 'zachte' factoren. Die lijn zetten wij hier door en hebben ze gecombineerd in het model zoals weergegeven in Figuur 5.

In dit model hebben wij in de linker kolom de harde factoren ondergebracht onder de noemer *Aspecten*. In deze kolom treft u een indeling aan die is gebaseerd op het systeemdenken (zie bijlage 1 voor ons systeem-schema). De zachte factoren zijn op de horizontale balk weergegeven onder de noemer *Mensen*. De rubriek *Samenwerking* vormt als het ware de schakel tussen beide.



## Integraal toezicht

Mensen	Toezichthouders	Bestuurders	Medewerkers	Stakeholders
<b>Aspecten</b>				
<b>Samenwerking</b>	Professionaliteit Board cultuur	Professionaliteit Org. cultuur	Professionaliteit Teamcultuur	Participatie
<b>Middelen, Processen en Systemen</b>	Kwaliteit Efficiëntie	Kwaliteit Efficiëntie	Kwaliteit Efficiëntie	
<b>Strategie en Resultaten</b>	Productiviteit	Leiderschap Productiviteit	Management Productiviteit	
<b>Missie en Effecten</b>	Effectiviteit	Tevredenheid Effectiviteit	Tevredenheid Effectiviteit	Tevredenheid
<b>Omgeving</b>		Reputatie		Trends

45

Figuur 5. Model integraal toezicht Instituut voor Governance & Leiderschap

Geen enkel schema kan volledig zijn. Waar het om gaat is dat u de samenhang tussen de diverse hoofdzaken ziet en bewaakt, zodat u integraal toezicht kunt houden. Wij constateren dat commissarissen in de praktijk niet altijd zo'n overzicht hebben. In uw toezichtkader kunt u aangeven op welke hoofdzaken u toezicht wilt houden of waar u accenten wilt leggen.

### **Toezicht op missie en effecten**

Wij beginnen onderaan in de linker kolom van Figuur 5. Een eerste hoofdzaak is de verbinding tussen missie en effecten. Voor welke primaire doelgroepen is de organisatie opgericht (missie) en hebben alle activiteiten in de afgelopen periode geleid tot meer tevredenheid van die doelgroepen (effecten of outcome).

Bijvoorbeeld, de bewoners van uw zorginstelling zijn uw primaire doelgroep. Hun tevredenheid kan door regelmatige enquêtes gemeten worden of door individuele- en groepsgesprekken en registratie van klachten. Die informatie is essentieel, zowel voor het beoordelen van de effectiviteit van uw bestuurder maar ook van uw raad.

46

Bij proactief toezicht kan de raad van tevoren duidelijk maken aan de bestuurder dat hij een bepaalde verwachting heeft van de tevredenheid van de primaire doelgroep. Als u daarvoor een streefcijfer aangeeft, bijvoorbeeld een 8, werkt u aan uw toetsingskader. Daarover meer in het volgende hoofdstuk.

### **Toezicht op strategie en resultaten**

Een tweede hoofdzaak is de verbinding tussen strategie en resultaten. De diverse strategische plannen moeten enerzijds passen bij de missie van de organisatie, anderzijds moeten ze onderling op elkaar afgestemd zijn. Vooral bij wijzigingen in het strategisch beleid gaat die samenhang wel eens verloren.

Bij reactief toezichthouden legt het bestuur een beleidsplan kant-en-klaar op tafel en de raad van commissarissen keurt het goed of af. Dat leidt vaak tot plannen waar toezichthouders niet helemaal gelukkig mee zijn, maar zij keuren het plan ook niet af omdat dit leidt tot ongewenste vertraging.

Bij een proactieve toezichtstijl kunt u dat (deels) voorkomen door gebruik te maken van uw adviesrol. In de ontwerpfase van strategische plannen wil uw raad betrokken worden als klankbord om het vizier van het bestuur scherp te krijgen en te houden. Het bestuur is uiteraard verantwoordelijk voor het opstellen van het beleidsplan.

Maar vier ogen zien meer dan twee. Steeds meer toezichthouders houden externe ontwikkelingen in de gaten (monitorrol) en bespreken de gevolgen daarvan voor de toekomst van de organisatie met de bestuurder(s). Wij zien steeds meer raden van toezicht en raden van commissarissen in deze richting opschuiven. Als de kwaliteit van strategische plannen daardoor toeneemt zal dat uiteindelijk ook ten goede komen aan de effecten voor de (primaire) doelgroepen.

In strategische plannen staan doelen vermeld. Om de resultaten achteraf te kunnen meten, per kwartaal of jaar, zullen die doelen zoveel mogelijk SMART geformuleerd moeten worden (zie bijlage 1). Dit is belangrijk voor uw raad om de productiviteit van het bestuur en de medewerkers te kunnen beoordelen. Het ene bestuur is echt productiever dan het andere.

Bij proactief toezicht vormt u zelf van tevoren een mening over wat u een acceptabele productiviteit vindt. Hoeveel zorg of onderwijs van welke kwaliteit moet het bestuur leveren in jaar X? Hoeveel huurwoningen voor welke huurprijs moet het bestuur realiseren in jaar Y?

Doelen en resultaten zijn de ene kant van de medaille, risico's de andere kant. Wij gaan uit van de stelregel: hoe ambitieuzer de strategische doelen hoe groter de risico's voor de continuïteit van de organisatie.

Hier komt een tweede voordeel om de hoek kijken van strategisch klankborden door uw raad in de ontwerpfase van beleid. Uit de manier waarop een bestuurder doelen formuleert blijkt zijn of haar ambitieniveau. Die moet realistisch zijn. Te ambitieus zijn leidt tot onverantwoorde risico's, maar te weinig ambitie vormt ook een risico. Onvoldoende productiviteit leidt tot minder effectiviteit en dus minder tevreden cliënten.

Bovendien worden middelen onderbenut wat geen enkele maatschappelijke onderneming zich kan veroorloven als zij onder druk staan van zware bezuinigingen. Door proactief toezicht heeft u de kans om in een vroeg stadium de ambitie van bestuurder(s) te checken. Ook daarvoor zijn criteria en normen te formuleren, maar dat doen wij bij het toetsingskader.

### **Toezicht op middelen, processen en systemen**

Een derde hoofdzaak is de verbinding tussen middelen, processen en systemen. Wat zijn de middelen of input van de organisatie en leiden die op een efficiënte wijze tot de gewenste resultaten? Tijd, geld, materiaal of kennis zijn voorbeelden van input. Voor een verantwoord gebruik van middelen zijn goed functionerende processen en systemen onontbeerlijk.

Overigens zien wij mensen niet als input. Een maatschappelijke organisatie is een samenwerkingsverband van dienstverlenende mensen. Zij staan daarom apart vermeld op de horizontale balk. Kennis en expertise van mensen kunnen eventueel wel gezien worden als input.

**49**

In elke organisatie zijn er drie soorten processen: primaire, bestuurlijke en ondersteunende processen. Wij merken in de praktijk dat commissarissen niet altijd goed zicht hebben op deze processen, met name niet op het primaire proces. Dit is het proces waar de daadwerkelijke dienstverlening plaatsvindt aan de primaire doelgroepen. Voor het beoordelen van de kwaliteit van processen hebben de meeste organisaties indicatoren en normen geformuleerd die toezichthouders kunnen opvragen.

De kwaliteit van het primaire proces heeft een rechtstreekse invloed op de kwaliteit van resultaten en effecten. Bijvoorbeeld, als het proces van verpleging in orde is, wordt er goede zorg geleverd (resultaat) en worden patiënten sneller beter (effect). Kwaliteit is dus niet alleen afhankelijk van goed opgeleide en toegewijde dienstverleners maar ook van goed functionerende systemen.

Bij het opstellen van een toezichtkader kan uw raad aangeven dat hij wil toezichthouden op systeemniveau (in combinatie met toezichthouden op menselijk niveau). De raad wil kunnen toetsen of er goed functionerende systemen zijn, bijvoorbeeld voor primaire dienstverlening (zorg, onderwijs, wonen), human resources, financiën, risicobeheer, vastgoedbeheer, etc.

Uw raad bemoeit zich niet met de details van elk aandachtsgebied, maar richt zich op de kwaliteit van de essentiële systemen. Daarbij dient zich meteen de vraag aan: Wat is een goed systeem? Uw raad kan samen met de bestuurder(s) per systeem een aantal kernindicatoren selecteren en normen formuleren die aangeven wanneer een bepaald systeem goed functioneert. En dus ook wanneer dit systeem niet goed functioneert. Om dat te kunnen toetsen laat u zich regelmatig door het bestuur informeren aan de hand van de geselecteerde indicatoren en normen.

50

Bijvoorbeeld, een indicator voor het human resource systeem kan zijn de kwaliteit van:

- Werving en selectie procedures
- Functionerings- en beoordelingsgesprekken
- Ziekteverzuimregistratie
- Personeelstrainingen

Al doet u deze oefening alleen maar voor het primaire proces van dienstverlening in uw organisatie (samen met de bestuurder) dan heeft u in ieder geval goed zicht op de systemen die rechtstreeks van invloed zijn op de kwaliteit van de resultaten en effecten. Bij proactief toezicht neemt uw raad hiertoe het initiatief.

### **Toezicht op samenwerking tussen mensen**

Een vierde hoofdzaak is de verbinding tussen mensen onderling in de uitvoering van hun taken binnen en buiten de organisatie. De professionaliteit van de samenwerking en de kwaliteit van de relaties staan hierbij centraal. Met name de relaties tussen toezichthouders onderling, tussen toezichthouders en bestuurders, medewerkers en stakeholders spelen hier een rol. Deze hoofdzaak verbindt de gehele horizontale balk met de verticale balk.

Diverse onderzoeken hebben aangetoond dat de kwaliteit van de relaties tussen toezichthouders onderling en tussen toezichthouders en bestuurders even belangrijk is als de systeem aspecten van governance<sup>8</sup>. Goede board dynamics zijn essentieel voor de kwaliteit van de governance en van de besluitvorming<sup>9</sup>.

51

Bij het opstellen van uw toezichtkader kunt u aangeven op welke wijze u een professionele relatie wilt onderhouden met bestuurders en op welke aspecten van deze relaties u wilt toezichthouden?

Belangrijke aspecten zijn natuurlijk wederzijds vertrouwen en respect. Dat zal moeten groeien door betrouwbare 'partners' te zijn in woord en daad. Hier spelen rolvastheid, het nakomen van eenmaal gemaakte afspraken en een goede communicatie een rol.

---

8. Veltrop, D., *On Board(s): Studying Boards of Directors as Human Decision Making Groups*, Rijksuniversiteit Groningen, 2012

9. eBook Excellent Board Culture Institute for Governance & Leadership

Maar er moet ook sprake zijn van gelijkwaardigheid in de relatie. In de vele voorbeelden die in de media terecht zijn gekomen was er meestal één ‘partner’ dominant geworden. Dat wil zeggen, er was onevenwichtigheid in de machtsverhoudingen ontstaan tussen bestuurders en toezichthouders. Eén van beide had zijn ‘macht’ verloren, had zich niet deskundig, kritisch of onafhankelijk genoeg opgesteld, of had zijn rollen ondergeschikt gemaakt, bijvoorbeeld vanwege de lieve vrede.

Is er eenmaal voldoende vertrouwen en respect, dan is er aandacht nodig voor de professionaliteit van groepsdynamische processen. Na verloop van tijd leiden regelmatige interacties tot bepaalde onderlinge relatiepatronen. Deze patronen vormen de basis voor een eigen cultuur in het ‘team’ van bestuurders en toezichthouders. Er ontstaat een bepaalde vaste wijze van omgaan met elkaar waardoor de samenwerking (meestal) goed verloopt.

Daar is niets mis mee, behalve als bepaalde aspecten in die relatie niet meer ter discussie gesteld worden of kunnen worden, zoals ongewenst gedrag van de bestuurder. Welke ‘heilige koeien’ bestaan er in uw raad: zaken die niet bespreekbaar zijn maar die hoognodig aan revisie toe zijn?

De kwaliteit van samenwerking speelt ook een rol in de relatie met stakeholders. Op welke wijze wil uw raad dat belanghebbenden, zoals cliënten, betrokken worden in de voorbereiding op besluitvorming? Vindt uw raad het belangrijk om één of twee maal per jaar aan te schuiven bij de cliëntenraad? En hoe zit dat met vergaderingen van de ondernemingsraad? Uiteraard doet u dat in overleg en met medeweten van het bestuur.



In uw toezichtkader kan de raad aangeven welke aspecten in de samenwerking met het bestuur en met stakeholders hij belangrijk vindt. Proactief toezicht kenmerkt zich door van tevoren aan te geven wat de raad verstaat onder professionaliteit van relaties en teamcultuur.

Die professionaliteit staat niet op zich, maar vormt een belangrijke voorwaarde voor de kwaliteit van dienstverlening. Dienstverlening is mensenwerk en stakeholderstevredenheid hangt nu eenmaal voor een groot deel af van de kwaliteit van de service die de organisatie biedt. Voor het bepalen van de aspecten waarop uw raad toezicht wil houden kunt u gebruik maken van de visie en kernwaarden van uw organisatie. Als het goed is vormen die het hart van uw eigen team- en organisatiecultuur.

### **Toezicht op mensen**

Tot slot omvat de vijfde hoofdzaak alle persoonlijke aspecten, met name van toezichthouders en bestuurders. Het omvat ook het lerend vermogen van alle deelnemers zodat de organisatie zich op ondernemende wijze kan aanpassen aan veranderingen in de omgeving.

Bij toezichthouders gaat het om eigen competenties en persoonlijke inzet. Hebben de leden voldoende tijd beschikbaar en bereiden zij zich goed voor op vergaderingen? Ook als de organisatie in zwaar weer terecht komt? Hoe houdt elk lid van de raad zijn of haar toezichthoudende competenties op peil? Wordt er geleerd van fouten en is er bereidheid om te reflecteren op het eigen functioneren?

Hoe wil uw raad zichzelf periodiek evalueren? En op welke wijze gaat uw raad verantwoording afleggen voor het gebruik van zijn bevoegdheden en de besluiten die de raad heeft genomen?

Bij bestuurders en professionals gaat het om dezelfde zaken. Competenties bijhouden, evalueren, reflecteren, leren en verantwoording afleggen zijn ook voor hen belangrijke zaken. Ze vormen niet alleen de essentie van professioneel gedrag maar dragen ook in grote mate bij aan hun weerstandsvermogen en stressbestendigheid.

In aanvulling daarop is het goed als uw raad aangeeft waar zij staat met betrekking tot de opvolging van bestuurder(s). Wij merken dat nogal wat raden van commissarissen en raden van toezicht in de praktijk hieraan geen of te weinig aandacht besteden. Zij kennen de leden van het management team niet, of als zij die wel kennen, wordt er geen serieus werk gemaakt van extra training en begeleiding om hen voor te bereiden op de stap naar de raad van bestuur.

Daardoor nemen zij een flink risico. Mocht de (enige) bestuurder onverhoopt plotseling wegvallen, dan zal de organisatie enige tijd stuurloos zijn. Wat dan? Bij zwaar weersituaties, zoals forse bezuinigingen, zien wij ook in tweehoofdige raden van bestuur problemen ontstaan als één bestuurder onder druk van de situatie ziek wordt. De andere bestuurder neemt dan meestal een paar taken over en raakt vervolgens overbelast. Proactieve toezichthouders denken daarover van tevoren na en ondernemen tijdig actie.

## Uw toezichtkader: werkblad 2

Aspecten	Deelvragen	Formulering voor uw toezichtkader
<p>Hoe houdt uw raad toezicht?</p> <p>'harde' factoren</p> <p>'zachte' factoren</p>	<p>Structuur en samenstelling van raad</p> <p>Documenten, zoals statuten, reglementen, profielschetsen, commissies, vergader-schema's, agenda's, rooster van aftreden</p> <p>Gevolgen voor toezicht bij toenemende risico's</p> <p>Interne relaties Externe relaties</p> <p>Bij mooi en zwaar weer</p> <p>Gevolgen van reactief naar proactief toezicht</p>	
<p>Waarop houdt uw raad toezicht?</p> <p>5 hoofdzaken</p>	<p>Toezicht op missie en effecten</p> <p>Toezicht op strategie en resultaten</p> <p>Toezicht op middelen, processen en systemen</p> <p>Toezicht op samenwerking</p> <p>Toezicht op mensen</p>	



## 3. Toetsingskader opstellen

### Waarom een toetsingskader?

Het is nu zaak om uw toezichtkader te vertalen in een toetsingskader. Het zal u opgevallen zijn dat bijna alle documenten die gebruikt worden voor een toezichtkader, zoals statuten en interne reglementen, alleen maar algemene taakomschrijvingen bevatten. Ook op basis van de vijf hoofdzaken die wij in het vorige hoofdstuk hebben behandeld is het nog lastig om goed toezicht te houden. Dat merken commissarissen met name als de organisatie in zwaar weer terecht komt.

57

In de praktijk zien wij vooral problemen ontstaan tussen toezichthouders en bestuurders als niet duidelijk is gemaakt door de raad van toezicht wanneer de raad vindt dat er sprake is van goed bestuur. En van een disfunctionerend bestuur.

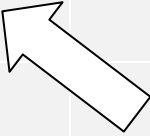
Bijvoorbeeld, onder druk van de overheidsbezuinigingen presteert een bestuurder steeds minder. Beleidsplannen bevatten geen heldere strategie meer en de raad wordt steeds later en steeds minder geïnformeerd. De raad signaleert dit, bespreekt dit geduldig en correct met de bestuurder maar er verandert niets. De raad toont begrip voor de moeilijke omstandigheden van de bestuurder, wacht af en wacht nog wat langer af. Maar grijpt niet in. De vraag staat hier centraal wanneer de raad vindt dat de bestuurder disfunctioneert?

Die vraag kan de raad niet beantwoorden op grond van algemene taakomschrijvingen voor de bestuurder. Dat kan alleen als de raad duidelijke grenzen heeft bepaald. Daarvoor heeft hij een toetsingskader nodig.

Juridisch gezien gaat het hier om het verschil tussen een inspannings- en een resultaatverplichting. Welke afspraken heeft uw raad gemaakt met uw bestuurder(s)? In een arbeidscontract staan alleen algemene taakomschrijvingen vermeld. Taakomschrijvingen kunnen vanwege hun aard niet anders dan tot een inspanningsverplichting leiden. Als de bestuurder die taken uitvoert heeft hij of zij het 'goed' gedaan.

Dat is iets anders dan wanneer er resultaatverplichtingen zijn afgesproken. In het arbeidscontract wordt dan verwezen naar documenten, zoals een jaarplan, waarin met de bestuurder van tevoren bepaalde concrete doelen of targets zijn afgesproken. Aan het wel of niet halen van die doelen zijn consequenties verbonden.

	Resultaat verplichting	Inspannings- verplichting
Professioneel bestuur		
Vrijwilligers bestuur		



Figuur 6. Afspraken met bestuurders

Welke consequenties dat kunnen zijn is hier niet belangrijk. Waar het om gaat is dat professioneel bestuur wordt gekenmerkt door resultaatverplichtingen en niet door inspanningsverplichtingen. Omdat niet alle taken van een bestuurder in concrete targets zijn te vertalen zien wij in de praktijk vaak combinaties van beide soorten verplichtingen. Dat is redelijk. Maar op essentiële punten moet de raad kunnen constateren wanneer een grens wordt overschreden.

Disfunctionerend bestuur komt overigens op twee manieren voor. Wij zien in de praktijk dat een bestuurder een aantal jaren goed functioneert. De raad van toezicht is tevreden over zijn of haar prestaties. Maar dan verandert er iets in de bestuurder. Hij of zij kent het klappen van de zweep nu wel en heeft alles al een keer meegemaakt. Ambitie is geen constante.

De eerste manier is dat de ambitie en prestaties van de bestuurder langzaam afnemen en er ontstaat een soort zelfgenoegzame lethargie of apathie in de organisatie. Bij de tweede manier gaat hij of zij op zoek naar nieuwe uitdagingen en langzaam aan komen de megalomane projecten op de bestuurstafel. De raad van toezicht heeft de omslag niet of veel te laat in de gaten, als zij geen concrete grenzen heeft afgesproken.

Een resultaatverplichting is alleen mogelijk als de resultaten gemeten kunnen worden. Daarvoor heb je indicatoren en normen nodig. Nu zijn er vele soorten en welke zijn nu wel en niet geschikt voor uw toezicht? Uw raad zal hierin een keuze moeten maken.

## Indicatoren en normen

Wat indicatoren betreft zijn er globaal vier typen die waardevol kunnen zijn voor uw toezicht: kwantiteit, kwaliteit, uitkomst en proces.

	Kwantitatieve indicatoren	Kwalitatieve indicatoren
Uitkomst indicatoren	Waarderingscijfer % nieuwbouw woningen Ratio docent/studenten	Tevreden cliënten Betaalbare woningen Goed opgeleide studenten
Proces indicatoren	Gemiddelde wachttijd % medicatiefouten Kosten uitval studenten	Zo snel mogelijk Zo goed mogelijk Klantvriendelijk

60

Figuur 7. Vier typen indicatoren

Kwantitatieve indicatoren worden veelal uitgedrukt in aantallen, euro's, percentages en ratio's. Dat geldt zowel voor indicatoren die een uitkomst (doel) meten als een proces. Bijvoorbeeld, wanneer u met de bestuurder afsprekt dat hij of zij in het komend jaar het ziekteverzuimpercentage zal terugbrengen van 6% naar 4%, dan kunt u gaandeweg toetsen of hij of zij op schema ligt. Achteraf kunt u toetsen of die doelstelling is gerealiseerd, of niet.



Daarentegen, kwalitatieve indicatoren worden uitgedrukt in minder goed meetbare grootheden, zoals tevredenheid, klantvriendelijkheid of goed leiderschap. Deze grootheden kun je uitwerken in gedragsbeschrijvingen, bijvoorbeeld wat doet een bestuurder om in de organisatie klantvriendelijkheid te bevorderen? Het toetsen hiervan is een stuk moeilijker. En de kans op meningsverschillen over geleverde prestaties tussen u en de bestuurder neemt al gauw toe.

Indicatoren zijn meetinstrumenten, zoals de snelheidsmeter in een auto. Maar daarmee is nog niets gezegd over de gewenste minimale of maximale snelheid in een bepaalde situatie. Daarvoor hebben wij normen nodig. In de bebouwde kom is dat 50 km per uur en op de snelweg 120 km per uur. Normen zijn gedragsvoorschriften die aangeven wat het gewenste gedrag is om iets dat wij waardevol vinden te bevorderen. Op de weg is dat verkeersveiligheid. In een zorginstelling is dat patiëntveiligheid.

Als uw raad proactief gaat toezichthouden heeft u een aantal indicatoren en normen nodig. Die spreekt u samen met uw directeur of bestuurder af, van tevoren. In uw toezichtkader heeft u aangegeven waarop u toezicht zult houden, in uw toetsingskader maakt u duidelijk hoe u de nakoming van afspraken zult toetsen.

Wij stuiten hier weer op een basisdilemma van toezichthouders. Aan de ene kant wordt van u verwacht dat u integraal toezichthoudt. Aan de andere kant beschikt u slechts over beperkte tijd en middelen en kunt u niet alles toetsen. U moet keuzes maken. Maar welke? (zie bijvoorbeeld ook bijlage 6).

## Toetsen op hoofdzaken

Wij hebben bij het toezichtkader vijf hoofdzaken geschetst met betrekking tot mensen en aspecten. Die vormen een samenhangend geheel en hebben invloed op elkaar. Op de knooppunten van de lijnen die deze hoofdzaken met elkaar verbinden komen wij de factoren tegen die er echt toe doen. Het zijn de kernsuccesfactoren ofwel de zaken die uw organisatie op orde moet hebben wil de continuïteit niet in gevaar komen. U kunt zich in eerste instantie beperken tot het toetsen van deze groep factoren.

### Integraal toezicht

Mensen	Toezichthouders	Bestuurders	Medewerkers	Stakeholders
<b>Aspecten</b>				
<b>Samenwerking</b>	Professionaliteit Board cultuur	Professionaliteit Org. cultuur	Professionaliteit Teamcultuur	Participatie
<b>Middelen, Processen en Systemen</b>	Kwaliteit Efficiëntie	Kwaliteit Efficiëntie	Kwaliteit Efficiëntie	
<b>Strategie en Resultaten</b>	Productiviteit	Leiderschap Productiviteit	Management Productiviteit	
<b>Missie en Effecten</b>	Effectiviteit	Tevredenheid Effectiviteit	Tevredenheid Effectiviteit	Tevredenheid
<b>Omgeving</b>		Reputatie		Trends

62

Figuur 5. Model integraal toezicht Instituut voor Governance & Leiderschap

Wij lichten er drie uit: effectiviteit, productiviteit en professionaliteit.

### **Effectiviteit**

Op de hoofdlijn Missie en Effecten in Figuur 5 zien wij dat effectiviteit een kernsuccesfactor is voor bestuurders. De vraag is niet of uw bestuurders effectief zijn maar in welke mate? Dat wilt u weten. Voor het toetsen van zijn of haar effectiviteit heeft u een indicator en een norm nodig.

Als indicator zou u de tevredenheid van medewerkers en cliënten kunnen nemen. Met een vragenlijst kunnen de ervaringen van patiënten, huurders, en managers geïnventariseerd worden en kan gevraagd worden naar hun waardering op een schaal van 1 tot 10. Met de bestuurder kunt u van tevoren afspraken maken over de inhoud van de vragenlijst en de norm voor de tevredenheid die uw raad acceptabel vindt, bijvoorbeeld een acht.

Als u geen norm afspreekt en geen concreet waarderingcijfer vraagt kan uw raad niet meten in welke mate uw bestuur effectief is. Het wordt dan vrij lastig om afspraken te maken over verbeteringen in de effectiviteit. Als raad geeft u aan dat er een verbetering nodig is maar u kunt het niet hard maken. Het bestuur doet wel wat maar is dat voldoende? U blijft achter de feiten aanlopen. Dit heeft niets te maken met wantrouwen. Dit heeft te maken met uw rol van werkgever. Wij constateren in de praktijk dat commissarissen hun rol als werkgever onvoldoende stevig oppakken. Onderzoek bevestigt dit<sup>10</sup>.

---

10. *Bestuurder, voldoende uitgedaagd?*, Nationaal Register en NVTZ, 2013

Waaruit blijkt de effectiviteit van uw bestuurder(s)?

.....

Welke indicatoren en normen heeft u afgesproken?

.....

## **Productiviteit**

Welke output verwacht u van uw raad van bestuur? Hoe weet u of die output voldoende is? Hoe weet u of de ene bestuurder niet productiever is dan de andere? Vindt u dit belangrijk? En zo ja, hoe wilt u dit in de beloning of waardering tot uiting brengen?

Productiviteit is een samengesteld begrip. Het is samengesteld uit een aantal deelfactoren die elkaar onderling beïnvloeden. Bijvoorbeeld, voor het bouwen van woningen door een corporatie is een afweging nodig tussen kwaliteit, volume, tijd en kosten. Dit resulteert in een optimale productiviteit: voor X euro's kun je Y woningen bouwen in Z maanden van kwaliteitsniveau A. Elke verandering in één van deze factoren leidt tot een nieuw optimum. Eenzelfde afweging kun je ook maken voor onderwijs- en zorgorganisaties.

Uw raad kan samen met uw bestuurders scenario's doornemen om te bekijken wat er gebeurt met de productiviteit als er 10% of 20% of 40% bezuinigd moet worden (bij gelijkblijvende omstandigheden in de andere factoren). De optimale output zal veranderen. Waar ziet u dat aan? En wat is de norm die u hiervoor wilt hanteren? Wanneer vindt u de productiviteit nog acceptabel en wanneer niet meer?

Productiviteit is ook afhankelijk van andere factoren, zoals de beschikbaarheid van gekwalificeerde medewerkers, een efficiënt dienstverlenend proces en innovatie. Wat verandert er in de output als het dienstverlenend proces efficiënter gemaakt wordt? Hoe kan er slimmer gewerkt worden?

Wat als sommige bestuurders daarin ondernemender zijn dan andere? Is *ondernemend denken* een indicator in uw werkgeversinstrumentarium? Waaruit blijkt ondernemend denken concreet voor u?

Productiviteit is ook afhankelijk van bijvoorbeeld stressbestendigheid van bestuurders en de capaciteit om onder druk goed te blijven samenwerken. Bestuurders zijn aangenomen om de organisatie te leiden, te allen tijde. Zij dienen capabel te zijn om uw organisatie te besturen, ook bij zwaar weer. Als blijkt dat zij dat niet (voldoende) kunnen dan moet u dat zo snel mogelijk weten om op tijd maatregelen te kunnen treffen. U kunt dat o.a. zien aan een dalende productiviteit. Leiders die een dalende productiviteit voortdurend en geheel wijten aan slechte omstandigheden, missen in onze ogen essentiële bestuurlijke kwaliteiten.

66

Voor productiviteit heeft u dus meerdere indicatoren en normen nodig. Wij willen duidelijk stellen dat wij geen voorstander zijn van het dichttimmeren van een organisatie met meetinstrumenten en managementrapportages. Dat werkt verlamdend op het dienstverlenend proces en op de output. Waar wij wel voorstander van zijn is het aangeven van concrete grenzen door uw raad en het meten van prestaties van bestuurders met een zeer beperkt aantal kernindicatoren en kernnormen.

Uw raad doet er goed aan om die samen met de bestuurders te bespreken. Het is tevens verstandig om de criteria te bekijken die uw raad hanteert bij de werving en selectie van bestuurders. Wellicht moeten die bijgesteld worden.

Waaruit blijkt de productiviteit van uw bestuurder(s)?

.....

Welke indicatoren en normen heeft u afgesproken?

.....

### **Professionaliteit**

Professionaliteit van een bestuurder is een kernsuccesfactor voor uw organisatie. De vraag is natuurlijk hoe u dit kunt meten? Net als bij productiviteit is ook professionaliteit een samengesteld begrip en zal dus ontleed moeten worden in een aantal deelfactoren.

Professionaliteit blijkt in de eerste plaats uit de manier waarop bestuurders met hun eigen functioneren omgaan. Een kernindicator is bijvoorbeeld hun bereidheid om de eigen prestaties te (laten) toetsen? Geven zij fouten toe? Zijn die bespreekbaar? Willen zij ervan leren? En welke norm hanteert uw raad hierbij? Toetsing kan plaatsvinden door het stellen van vragen aan het management team, medewerkers, cliënten, collega's of leden van de raad van toezicht. Of allemaal. Een norm kan zijn minimaal een 7,5 op een schaal van 1 op 10.

Uit de vele debacles die in de media terecht zijn gekomen, van ABNAMro tot Amarantis Onderwijsgroep, blijkt dat minder professionele bestuurders moeite hebben met kritiek op het eigen functioneren. In feite dulden zij geen kritiek. Daarom verzamelen zij zoveel mogelijk vazallen om zich heen en ontlopen reflectie op de eigen prestaties door zoveel mogelijk te willen imponeren met grootse daden en projecten.

In de tweede plaats blijkt professionaliteit uit de manier waarop bestuurders omgaan met hun opvolging. Kunnen zij over hun eigen huidige positie heen kijken? Het is niet te hopen, maar wat als zij morgen wegvallen?



Is er aandacht besteed aan het opleiden en trainen van leden van het management team om hun plaats (tijdelijk) in te nemen. Professionele bestuurders besteden daar tijd en voldoende aandacht aan. Dat is concreet en meetbaar te toetsen.

Professionaliteit blijkt ook uit de bereidheid om de eigen competenties voortdurend op peil te houden. In welke mate vindt bijscholing plaats? Of heeft de bestuurder altijd een excuus klaar dat het zo druk is dat het werk bijscholing niet toelaat? Uit de eerder genoemde debacles is ook deze les te trekken: minder professionele bestuurders leven in de veronderstelling dat zij voldoende ervaring hebben om hun organisatie te leiden, ook al verandert zo'n beetje alles binnen en buiten de organisatie. Bijscholing is concreet en meetbaar te toetsen.

69

Professionaliteit bij de bestuurders veronderstelt wel professionaliteit bij de toezichthouders. De kernindicatoren die wij hiervoor hebben genoemd zijn ook van toepassing op uw raad. Een raad die bereid is om zijn eigen functioneren gestructureerd onder de loep te nemen geeft een goed voorbeeld, bijvoorbeeld in de vorm van een periodieke zelfevaluatie.

Natuurlijk zal de raad zich als een goed werkgever moeten gedragen. Dat gebeurt meestal wel maar niet altijd. Wij komen nog steeds situaties tegen waarbij directeuren juridisch gezien geen fatsoenlijk contract hebben. Of waarbij toezeggingen zijn gedaan over arbeidsvoorwaarden die niet nageleefd worden. Of waarbij de bestuurder in feite moet doen wat de voorzitter van de raad van commissarissen wil. Dat kan dus niet.

Tegelijkertijd constateren wij dat als raden van toezicht hun werkgeversrol niet stevig genoeg vervullen, bestuurders zelf bepalen wanneer zij goed presteren. Zij stellen zelf een paar indicatoren en normen op die hun raad vervolgens goedkeurt. Wij zijn van mening dat bij dit soort situaties de bestuurder op de stoel van de toezichthouder gaat zitten. Dat is net zo ongewenst als andersom.

Arbeidscontracten met bestuurders zijn zakelijke overeenkomsten. Van beide kanten moet daarmee professioneel omgegaan worden. Het werken met enkele kernindicatoren én normen zal daartoe zeker bijdragen.

In Figuur 5 hebben wij een aantal indicatoren ingevuld. Wij beseffen dat dit nog maar een eerste stap is en dat die indicatoren verder uitgewerkt moeten worden. Op welke wijze? Dat hangt af van de bijzonderheden van uw organisatie. Tot hoever? Dat hangt af van de wensen van uw raad.

70

Waar het om gaat is dat u hiermee op een proactieve wijze integraal kunt toezichthouden en toch de hoeveelheid werk kunt beperken. U bepaalt zelf tot welke 'diepte' u wilt gaan meten. Wellicht dat u bij de ene hoofdzaak dieper wil gaan dan bij de andere. Wellicht dat u het ene jaar meer aandacht wilt besteden aan een bepaalde hoofdzaak dan het andere jaar. Bij proactief toezicht kunt u van tevoren bepalen waar u de accenten gaat leggen. Dat schept transparantie en vertrouwen.

Tot slot, kernsuccesfactoren zijn tevens de belangrijkste risicofactoren, juist omdat zij die activiteiten betreffen die van vitaal belang zijn voor uw organisatie. Meestal vallen alle grote financiële posten op uw begroting hieronder, zoals personeelslasten en vastgoed. Maar in Figuur 8 ziet u dat er veel meer activiteiten onder vallen die essentieel zijn voor het succes van uw organisatie. Ook het risicomanagement van het bestuur kunt u dus op deze wijze integraal toetsen.

Waaruit blijkt de professionaliteit van uw bestuurder(s)?

71

.....

Welke indicatoren en normen heeft u afgesproken?

.....

## Uw toetsingskader: werkblad 3

	Integraal toezicht			
Mensen	Toezichthouders	Bestuurders	Medewerkers	Stakeholders
Aspecten				
Samenwerking				
Middelen, Processen en Systemen				
Strategie en Resultaten				
Missie en Effecten				
Omgeving				



## 4. Informatieprotocol opstellen

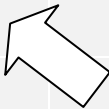
### De kunst van het informeren

Het informeren van een raad van toezicht of raad van commissarissen lijkt een vanzelfsprekende zaak. Maar dat is het niet. In de praktijk zien wij veel toezichthouders (en bestuurders!) worstelen met de kwaliteit en kwantiteit van informatie.

In de eerste plaats moet de informatie toegesneden zijn op de behoefte van toezichthouders. Maar die behoefte kan veranderen. Een raad met een reactieve toezichtstijl heeft een andere informatiebehoefte dan een raad met een proactieve stijl. En als de risico's toenemen in bepaalde situaties of dossiers neemt de informatiebehoefte ook toe.

74

	Bijzondere risico's	Standaard risico's
Proactief	Meer	
Reactief		Minder



Figuur 8. Verschuivende informatiebehoefte van een RvC of RvT

In de tweede plaats moet de informatie van het juiste niveau zijn. De raad heeft strategische informatie nodig, en geen tactische of operationele. Maar dat kan veranderen in (bestuurlijke) crisissituaties. Dan kan het zijn dat toezichthouders tot op operationeel niveau (tijdelijk) informatie nodig hebben.

In de derde plaats is het de vraag of objectieve informatie wel bestaat. Er spelen tal van factoren een rol die een negatieve invloed kunnen hebben op informatieoverdracht. Bijvoorbeeld, de informatieverzorgende partij drukt zich niet duidelijk uit of de ontvangende partij trekt voorbarige conclusies (interne ruis). Of email berichten komen niet aan (externe ruis). En dan hebben wij het nog niet eens over cultuurverschillen in de stijl van communiceren. Of, over bewust gemanipuleerde informatie.

75

In ieder geval is het duidelijk dat aan de inhoud van informatie een aantal eisen te stellen is wat betreft juistheid, volledigheid, actualiteit, tijdigheid, relevantie en controleerbaarheid (zie bijlage 4).

Gezien de voorgaande opmerkingen raden wij toezichthouders aan om de informatie die zij ontvangen vaker en zorgvuldiger te controleren. Wetenschappelijke onderzoekers gebruiken daarvoor informatieverzameling door drie verschillende onderzoeksmethoden (triangulatie). Zelfs journalisten baseren zich op minstens twee bronnen die elkaar moeten bevestigen voordat zij (voorlopig) aannemen dat een bericht juist is.

Verreweg de meeste bestuurders zijn te goeder trouw, dat is onze ervaring. Maar ook zij worden vanuit de organisatie niet altijd goed geïnformeerd. Bovendien komt het voor dat zij per ongeluk fouten maken of onbedoeld informatie verkeerd interpreteren. Met andere woorden, het is geen kwestie van wantrouwen als toezichthouders belangrijke informatie dubbel willen checken. Het is een kwestie van gezond verstand. En goed toezicht.

## Dashboard

Toezichthouden dient plaats te vinden op hoofdzaken. Dit betekent dat informatie aan de raad zich ook moet beperken tot hoofdzaken en essentiële gegevens. Alleen op die manier kan de raad integrale afwegingen maken.

76

Een raad van commissarissen of raad van toezicht kan het beste zelf aangeven welke informatie hij in welk format op welk tijdstip nodig heeft. In een toezichtkader kan helder gemaakt worden wat een proactieve stijl betekent voor de informatievoorziening. Hierbij spelen zowel inhoud als wijze van vergaren een rol.

Wat de inhoud betreft zijn er twee aandachtspunten. Het eerste punt is dat de informatie compact en overzichtelijk moet zijn, bijvoorbeeld in de vorm van een bestuurlijk dashboard. Een goede bestuurder heeft daarvoor alle gegevens paraat en kan op eenvoudige wijze een dashboard voor de raad maken en bijhouden.



Personeelszaken					
	Periode 1	Periode 2	Trend	Doel	Aanpak
Aantal medewerkers					
Verloop medewerkers					
Ziekteverzuim medewerkers	4%	5%	↑	3%	
Kosten medewerkers					
Medewerkerstevredenheid	7	8	↑	8	
.....					

Figuur 9. Voorbeeld van een deel van bestuurlijk dashboard

In een dashboard neemt u die posten op die voor goed bestuur en goed toezicht van essentieel belang zijn, zoals de kernprestatie-indicatoren en/of succesfactoren en/of risicofactoren voor de organisatie. Vaak zijn dat de grootste posten op uw begroting, zoals personele lasten, vastgoed, en eenmalige grote projecten. Uiteraard horen essentiële financiële gegevens hier ook thuis, zoals liquiditeit en solvabiliteit.

Een dashboard vormt de top van de informatiepiramide. Wilt u dieperliggende gegevens hebben, dan moet u natuurlijk in de betreffende dossiers kunnen duiken. Een dashboard is een beheersinstrument bedoeld om overzicht te scheppen en integrale afwegingen te kunnen maken. En om tijdig in te grijpen als een probleem uit de hand dreigt te lopen. Uiteraard zullen nieuwe beleidsplannen, mededelingen en externe stukken nog steeds (apart) op de agenda van de raad gezet moeten worden.

Interessant feit is dat wij af en toe van bestuurders horen dat zij zelf niet altijd beschikken over de door hun raad gevraagde gegevens. Of zij hebben ze wel maar de gegevens zijn onbetrouwbaar of verouderd. Een dashboard kan dus ook zorgen voor een betere informatievoorziening vanuit de organisatie naar het bestuur toe.

Het tweede punt is dat de juiste informatie op het juiste tijdstip wordt aangeleverd. Over routinematige zaken is een afspraak te maken met het bestuur dat in grote lijnen parallel zal lopen aan de interne planning & control cyclus. Op een informatiekalender kan aangegeven worden wanneer kwartaal- en jaarbegrotingen, rekeningen, plannen en resultaten op tafel moeten liggen. Over incidentele zaken, zoals een reorganisatieplan, zijn afspraken te maken in welke fase van ontwikkeling de raad hiervan op de hoogte gesteld wil worden.

78

### Zelf informatie vergaren

Wat de wijze van vergaren van informatie betreft, een proactieve toezichtstijl zal ook daarop invloed hebben. Het is duidelijk dat achterover leunen en afwachten waar de bestuurder mee komt niet meer voldoende is. Inmiddels heeft de politiek en de rechtspraak vastgesteld dat toezichthouders een *plicht* hebben om zelfstandig informatie te vergaren in aanvulling op die van het bestuur.

Uiteraard dient dit altijd in overleg en met medeweten van uw bestuurder(s) plaats te vinden. Dat is iets anders dan met hun *toestemming*. Toezichthouders hebben geen toestemming van hun bestuurder(s) nodig om interne informatie zelf op te vragen. Vanuit hun werkgeversrol voor het bestuur zou dat ook niet logisch zijn.

	Interne bronnen	Externe bronnen
In RvC/T-vergadering	RvB/CvB MT, OR, MR, CR-leden uitnodigen Managers, HRM, Controller	Artsen, onderwijsdeskundigen, accountants, vastgoedadviseurs uitnodigen
Buiten RvC/T vergadering	Vergaderingen van OR, MR, CR Evenementen, nieuwjaarborels Interne nieuwsbrieven Locatiebezoeken, werkbezoeken	Stakeholderbijeenkomsten TV, kranten, internet, sociale media Brancherapporten Inspectierapporten

Figuur 10. Interne en externe informatiebronnen voor toezichthouders

Een proactieve toezichtstijl vraagt om actieve informatievergaring door de leden van de raad. Daarvoor zijn een aantal informatiebronnen aan te wijzen. In uw toezichtkader geeft u aan welke bronnen u relevant vindt. U maakt op basis hiervan afspraken met uw bestuurder.

Tevens geeft u aan op welke wijze u informatie gaat vergaren in situaties waarin de risico's toenemen. In crisissituaties, bijvoorbeeld wanneer in de media berichten verschijnen van een klokkenluider over wantoestanden in uw organisatie, hebben commissarissen het recht om alle informatie op te vragen die zij nodig hebben om hun toezichthoudende taken op een verantwoorde wijze uit te voeren. Een intern onderzoek (laten) uitvoeren hoort daar ook bij.

Tot slot kunt u duidelijk maken hoe u de relatie met externe toezicht-houders ziet. Hoe gaat u bijvoorbeeld om met de inspectiediensten van de diverse ministeries, welke informatie wordt er verstrekt, en wie doet wat. Ook daarover kunt u vooraf afspraken maken met de bestuurder(s) in een toezichtkader.

### **Tot slot**

Wij hopen dat de informatie in dit e-boek u zal helpen om op een meer proactieve en professionele wijze toezicht te houden. Wij zijn benieuwd naar uw ervaringen met het opstellen van uw toezichtvisie en bijbehorende kaders die u nodig heeft hiervoor. Wij nodigen u daarom uit om hierover te communiceren met ons. In ieder geval hopen wij dat uw raad met meer gemak en plezier zijn eigen toezichtvisie en toezichtkader zal kunnen opstellen. Wij wensen u daarbij veel succes.

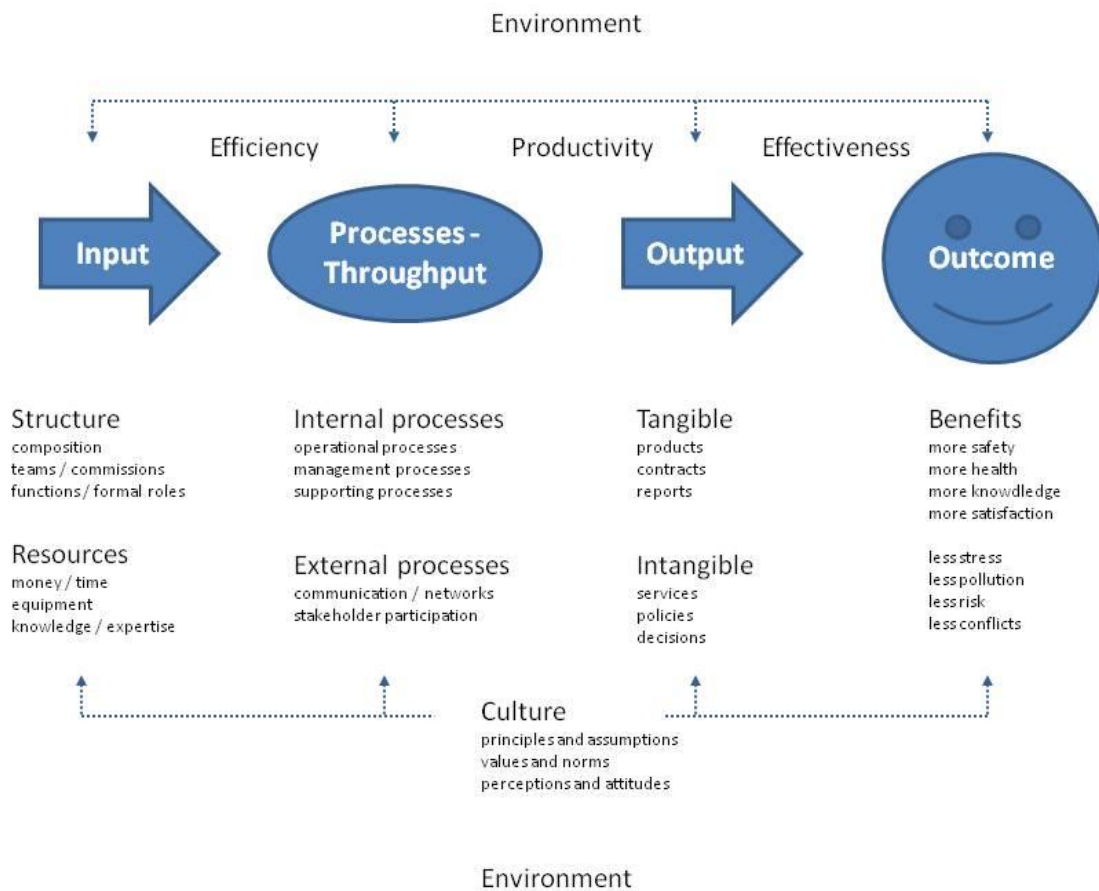
Mocht u daarvoor belangstelling hebben dan kunnen wij uw raad ook van dienst zijn bij het opstellen van deze documenten. Dat kan bijvoorbeeld in een plenaire bijeenkomst van uw raad. Voor meer informatie hierover verwijzen wij naar onze website.

## Uw informatieprotocol: werkblad 4

Informatieschema Raad van Toezicht	Terstond	Periodiek	Jaarlijks	Bronnen (in overleg vast te stellen)
<b>Strategie</b> - bijstelling missie en visie - vaststellen/wijzigen meerjarenbeleidsplan - vaststellen/wijzigen begroting en jaarrekening - andere majeure besluiten - interne en externe calamiteiten - ...	X	datum	datum	RvB OR-Cr MT Media ...
<b>Financiën</b> - ontwikkeling baten/lasten - personeelskosten - vastgoedkosten - middelenbeheer - financieel risicobeheer - acute financiële problemen .....	X	datum	datum	RvB Controller Externe accountant ...
<b>Juridisch</b> -convenant gemeenten - naleving wet- en regelgeving - naleving statuten en reglementen - naleving interne en externe gedragscodes - gerechtelijke procedures - ...	X	datum	datum	RvB OR-CR MT Branchevereniging Advocaten ...
<b>Kwaliteit zorg</b> -aantal en soort cliënten - geleverde diensten - veiligheidsrisicobeheer - cliënttevredenheid - ernstige klachten - ...	X	datum	datum	RvB OR-CR MT Branchevereniging ...
<b>Personeel en organisatie</b> - aantal en samenstelling - verloop en ziekteverzuim - opleiding/ontwikkeling - medewerkerstevredenheid - ernstige klachten over RvB - ...	X	datum	datum	RvB OR-CR MT Personeelsdagen ...
<b>Faciliteiten</b> - ICT-voorzieningen - ICT risicobeheer - Huisvesting/onderhoud - ...		datum	datum	Werkbezoeken
<b>Stakeholders</b> - communicatiemiddelen - overlegstructuur - stakeholdertevredenheid - ...	X	datum	datum	Werkbezoeken

## Bijlagen

## Bijlage 1. Systeemschema



Model Instituut voor Governance & Leiderschap

S    pecifiek  
 M    eetbaar  
 A    cceptabel  
 R    ealistisch  
 T    ijdgebonden



## **Bijlage 2. Werkbladen**



<b>Uw Toezichtvisie</b>		
Aspecten	Deelvragen	Formulering voor uw toezichtvisie
Doel van uw raad  Politiek Juridisch Economisch Maatschappelijk	Waarom bestaat uw raad?  Waarom zijn welke perspectieven belangrijker?  Wat is de toegevoegde waarde van uw raad?	
Namens wie houdt u toezicht?  Eigen belang Bepaald belang Collectief belang	Voor wie of namens wie houdt uw raad toezicht?  Aan wie legt uw raad hoe verantwoording af?  Hoe bevordert u de onafhankelijkheid van uw raad?	
Goed toezicht  Outcome Output Throughput Input	Wat vindt uw raad goed toezicht?  Hoe bevordert uw raad vertrouwen bij stakeholders?  Hoe bevordert uw raad integriteit bij zichzelf?	

<b>Uw Toezichtkader</b>		
Aspecten	Deelvragen	Formulering voor uw toezichtkader
<p>Hoe houdt uw raad toezicht?</p> <p>'harde' factoren</p> <p>'zachte' factoren</p>	<p>Structuur en samenstelling van raad</p> <p>Documenten, zoals statuten, reglementen, profielschetsen, commissies, vergader-schema's, agenda's, rooster van aftreden</p> <p>Gevolgen voor toezicht bij toenemende risico's</p> <p>Interne relaties</p> <p>Externe relaties</p> <p>Bij mooi en zwaar weer</p> <p>Gevolgen van reactief naar proactief toezicht</p>	
<p>Waarop houdt uw raad toezicht?</p> <p>5 hoofdzaken</p>	<p>Toezicht op missie en effecten</p> <p>Toezicht op strategie en resultaten</p> <p>Toezicht op middelen, processen en systemen</p> <p>Toezicht op samenwerking</p> <p>Toezicht op mensen</p>	

<b>Uw Toetsingskader</b>					
<b>Mensen</b>	<b>Toezichthouders</b>	<b>Bestuurders</b>	<b>Medewerkers</b>	<b></b>	<b>Stakeholders</b>
<b>Aspecten</b>					
<b>Samenwerking</b>					
<b>Middelen, Processen en Systemen</b>					
<b>Strategie en Resultaten</b>					
<b>Missie en Effecten</b>					
<b>Omgeving</b>					

<b>Uw Informatieprotocol</b>				
Informatieschema Raad van Toezicht	Terstond	Periodiek	Jaarlijks	Bronnen (in overleg vast te stellen)
<b>Strategie</b> - bijstelling missie en visie - vaststellen/wijzigen meerjarenbeleidsplan - vaststellen/wijzigen begroting en jaarrekening - andere majeure besluiten - interne en externe calamiteiten - ...	X	datum	datum	RvB OR-Cr MT Media ...
<b>Financiën</b> - ontwikkeling baten/lasten - personeelskosten - vastgoedkosten - middelenbeheer - financieel risicobeheer - acute financiële problemen .....	X	datum	datum	RvB Controller Externe accountant ...
<b>Juridisch</b> -convenant gemeenten - naleving wet- en regelgeving - naleving statuten en reglementen - naleving interne en externe gedragscodes - gerechtelijke procedures - ...	X	datum	datum	RvB OR-CR MT Branchevereniging Advocaten ...
<b>Kwaliteit zorg</b> -aantal en soort cliënten - geleverde diensten - veiligheidsrisicobeheer - cliënttevredenheid - ernstige klachten - ...	X	datum	datum	RvB OR-CR MT Branchevereniging ...
<b>Personeel en organisatie</b> - aantal en samenstelling - verloop en ziekteverzuim - opleiding/ontwikkeling - medewerkerstevredenheid - ernstige klachten over RvB - ...	X	datum	datum	RvB OR-CR MT Personeelsdagen ...
<b>Faciliteiten</b> - ICT-voorzieningen - ICT risicobeheer - Huisvesting/onderhoud - ...		datum	datum	Werkbezoeken
<b>Stakeholders</b> - communicatiemiddelen - overlegstructuur - stakeholdertevredenheid - ...	X	datum	datum	Werkbezoeken

## Bijlage 3.

# Voorbeeld Informatie Reglement met protocol

### 1. Informatievoorziening door de Directeur-bestuurder

Conform art. 3 van het Reglement van Toezicht en art. 7 van het Reglement van Bestuur verschaft de Directeur-bestuurder de Raad van Toezicht tijdig alle informatie die nodig is voor het adequaat functioneren van de Raad. In de regel zal dit geschieden als voorbereiding van dan wel tijdens de vergaderingen van de Raad van Toezicht. Indien daarvoor aanleiding is zal de Directeur-bestuurder de Raad van Toezicht tussentijds van relevante informatie voorzien.

De Directeur-bestuurder draagt er zorg voor dat zij de Raad van Toezicht regelmatig rapporteert over:

- de realisering van de maatschappelijke functie, de strategie inclusief de daaraan verbonden risico's en mechanismen tot beheersing ervan, de kwaliteit van de zorg en de omgang met ethische vraagstukken;
- zijn beoordeling van de interne beheerssystemen, waaronder de bestuurlijke informatievoorziening, in relatie tot de doelstelling van de Stichting;
- het zo effectief en doelmatig mogelijk aanwenden van de beschikbare middelen voor zorgverlening;
- de realisering van het uitgangspunt dat de door of vanuit de organisatie geleverde zorg voldoet aan eigentijdse kwaliteitseisen. De hoofdzaken van deze rapportage en de bespreking ervan worden opgenomen in het jaarverslag.

In aanvulling hierop verwacht de Raad van Toezicht dat de Directeur-bestuurder hem op de hoogte zal houden ten aanzien van:

- ontwikkelingen op het gebied van de positionering en de strategie van de Stichting;
- de ontwikkeling van aangelegenheden, voor de formele besluitvorming waarvan hij de goedkeuring van de Raad van Toezicht behoeft;
- problemen en conflicten van enige betekenis in de organisatie;
- problemen en conflicten van enige betekenis in de relatie met derden, zoals de samenwerking met de deelnemende gemeenten, en andere samenwerkingspartners;
- calamiteiten, die gemeld zijn bij de Inspectie voor de Gezondheidszorg dan wel Justitie;
- gerechtelijke procedures;
- kwesties, waarvan verwacht kan worden dat zij in de publiciteit komen.

## **2. Informatievoorziening door de Raad van Toezicht**

De Raad van Toezicht en de toezichthouders afzonderlijk hebben een eigen verantwoordelijkheid om van de Directeur-bestuurder en de externe accountant alle informatie te verlangen die de Raad van Toezicht behoeft om zijn taak als toezichthoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen. Indien de Raad van Toezicht dit geboden acht, kan hij informatie inwinnen van functionarissen en externe adviseurs van de organisatie. De organisatie stelt hiertoe de benodigde middelen ter beschikking.

Indien de Stichting op enigerlei wijze in de publiciteit komt zal de Directeur-bestuurder zo mogelijk tevoren de leden van de Raad van Toezicht daarvan in kennis stellen. Publicaties zal zij achteraf in kopie aan de Raad van Toezicht doen toekomen.

Ieder lid van de Raad van Toezicht zal alle informatie en documentatie die hij in het kader van de uitoefening van de toezichthoudende functie krijgt en die redelijkerwijs als vertrouwelijk zijn te beschouwen als strikt vertrouwelijk behandelen en niet buiten de Raad van Toezicht en de Directeur-bestuurder openbaar maken, ook niet na zijn aftreden.

### 3. Criteria voor goede informatievoorziening

Aan de kwaliteit van de informatie inhoudelijk en de wijze van aanleveren stelt de Raad van Toezicht de volgende eisen:

- informatie dient relevant te zijn zodat toezichthouders hun taken kunnen uitvoeren. Waar nodig, dient de informatie voorzien te zijn van een korte toelichting zodat duidelijk is waar de informatie betrekking op heeft en wat van de toezichthouders wordt verlangd;
- informatie dient tijdig te zijn zodat toezichthouders zich voldoende kunnen voorbereiden op vergaderingen en eventuele problemen op tijd kunnen onderkennen;
- informatie dient juist en consistent te zijn zodat toezichthouders de gelegenheid hebben om zich een correct en evenwichtig oordeel te vormen;
- informatie dient beknopt te zijn, gericht op de essentie en hoofdzaken van het onderwerp in kwestie;
- informatie dient voor elke toezichthouder toegankelijk te zijn en alle toezichthouders dienen in principe tegelijkertijd over dezelfde informatie te beschikken;
- informatie dient op meerdere (en beveiligde) manieren toegankelijk te zijn: schriftelijk, elektronisch en mondeling.

### 4. Informatieschema

Informatie aan de Raad van Toezicht is in principe de top van het rapportagesysteem van de planning- en controlcyclus van de Stichting. Voor periodieke standaard informatie geldt een vast informatieschema dat in overleg kan worden vastgesteld. Voor incidentele informatie, zoals in crisissituaties, dient de Raad van Toezicht na overleg met de Directeur-bestuurder (D-b) te allen tijde te beschikken over een apart informatiesysteem. In onderstaand schema is opgenomen welke informatie de Raad van Toezicht op welk tijdstip en wijze ontvangt, inclusief informatie (in overleg vast te stellen) die hijzelf vergaart via andere bronnen dan de Directeur-bestuurder (D-b).

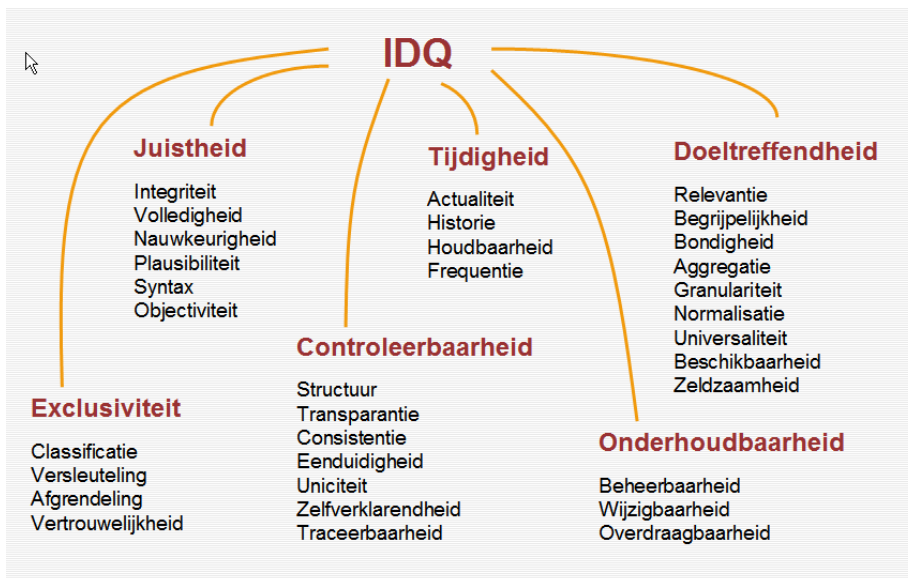
Elk jaar evalueert de Raad van Toezicht de toereikendheid van de informatie aan de hand van de ontwikkelingen in de branche, de organisatie zelf en het toezicht, afgezet tegen de tijd die het de organisatie kost om die informatie te genereren. Indien nodig wordt de informatievoorziening tussentijds aangepast, gaat de frequentie omhoog en/of vindt een intensivering plaats van de rol van de voorzitter in het contact met de Directeur-bestuurder.

Informatieschema Raad van Toezicht	Terstond	Periodiek	Jaarlijks	Bronnen (in overleg vast te stellen)
<b>Strategie</b> - bijstelling missie en visie - vaststellen/wijzigen meerjarenbeleidsplan - vaststellen/wijzigen begroting en jaarrekening - andere majeure besluiten - interne en externe calamiteiten - ...	X	datum	datum	RvB OR-Cr MT Media ...
<b>Financiën</b> - ontwikkeling baten/lasten - personeelskosten - vastgoedkosten - middelenbeheer - financieel risicobeheer - acute financiële problemen .....	X	datum	datum	RvB Controller Externe accountant ...
<b>Juridisch</b> -convenant gemeenten - naleving wet- en regelgeving - naleving statuten en reglementen - naleving interne en externe gedragscodes - gerechtelijke procedures - ...	X	datum	datum	RvB OR-CR MT Branchevereniging Advocaten ...
<b>Kwaliteit zorg</b> -aantal en soort cliënten - geleverde diensten - veiligheidsrisicobeheer - cliënttevredenheid - ernstige klachten - ...	X	datum	datum	RvB OR-CR MT Branchevereniging ...
<b>Personeel en organisatie</b> - aantal en samenstelling - verloop en ziekteverzuim - opleiding/ontwikkeling - medewerkerstevredenheid - ernstige klachten over RvB - ...	X	datum	datum	RvB OR-CR MT Personeelsdagen ...
<b>Faciliteiten</b> - ICT-voorzieningen - ICT risicobeheer - Huisvesting/onderhoud - ...		datum	datum	Werkbezoeken
<b>Stakeholders</b> - communicatiemiddelen - overlegstructuur - stakeholdertevredenheid - ...	X	datum	datum	Werkbezoeken



## Bijlage 4.

### Voorbeeld informatie eisen



Information Data Quality (IDQ)  
<http://www.smartest.nl/smartest>

## Bijlage 5. Figuren en tabellen

Pagina:

16 - Figuur 1. Twee voorbeelden van variaties in toezichtstijlen per rol

17 - Figuur 2. Voorbeelden van variaties in toezichtstijlen

39 - Figuur 3. Twee voorbeelden van variaties in toezichtstijlen per rol

41 - Figuur 4. Model toezichtinterventie van het Instituut voor Governance & Leiderschap. Zie het eboek Toezichtinterventies

45 - Figuur 5. Model integraal toezicht Instituut voor Governance & Leiderschap

58 - Figuur 6. Afspraken met bestuurders

60 - Figuur 7. Vier typen indicatoren

74 - Figuur 8. Verschillende informatiebehoefte van een RvC of RvT

77 - Figuur 9. Voorbeeld van een deel van bestuurlijk dashboard

79 - Figuur 10. Interne en externe informatiebronnen voor toezichthouders

## Literatuuroverzicht

Benammar, K., *Reflectietools*, Uitgeverij Lemma, 2006

Blokdijk, T. en Goodijk, R., *Zorgtoezicht in ontwikkeling: naar een betere balans tussen controle en strategisch partnerschap?*, Tias Nimbas, 2011

Cozijnse, A. et alia, *Van weerstand naar veranderbereidheid*, HBP, 2011

De Bos, A. en Lückerath-Rovers, M., *Nationaal Commissarissenonderzoek 2011*, Erasmus Instituut Toezicht & Compliance, 2011

Gerards, J.J.K. en Van der Merwe, C., *Methodische hulpmiddelen voor systematisch toezicht binnen zorginstellingen*, NVTZ, 2008

Goodijk, R., *Falend Toezicht in semipublieke organisaties?*, Van Gorcum, 2012

Hart, W. en Buiting, M. *Verdraaide Organisaties*, Kluwer, 2013

Le Gras, D. en Gerards, J.J.K., *eBoek Masterclass Toezichtinterventies*, Instituut voor Governance & Leiderschap, 2012

Nadler, D. et alia, *Building Better Boards*, Jossey-Bass, 2006

Nationaal Register, *Toezicht op een hoger plan*, 2008

Nationaal Register, *Bestuurder, voldoende uitgedaagd?* 2013

NVTZ, *Spiegelbeelden, over besturing en toezicht in de zorg*, 2013

Pruijm, R., *Grondslagen van Corporatie Governance*, Noordhoff Uitgevers, 2010

Schein, E., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 2004

Schuit, S., *The Chairman Makes or Breaks the Board*, Nyenrode, 2010

Van Ees, H. en Veltrop, D., *De Invloed van soft skills op de effectiviteit van de RvC in Woningcorporaties*, Rijksuniversiteit Groningen, 2010



## **Bijlage 6.**

## KERN van TOEZICHT

### de opzet van de informatievoorziening van de raad van toezicht

Aan de hand van de navolgende vragen kan de raad van toezicht zijn informatievoorziening ontwikkelen, opbouwen, overwegen, heroverwegen, bijstellen of verbeteren.

1. Heeft de raad een **toezichtvisie**?

In zijn toezichtvisie legt de raad vast van waaruit, waartoe en waarom hij toezicht houdt, voor wie hij dat doet en wat de kern en de resultaten van zijn toezicht zijn. De raad legt dit vast in een openbaar document met de titel: "Toezichtvisie van de raad van toezicht"

2. Heeft de raad een **toezichtkader**?

In een toezichtkader legt de raad na overleg met het bestuur het waarop, het wat en het hoe van zijn toezicht vast. De antwoorden die de raad van toezicht geeft op de navolgende vragen 3 tot en met 11 vormen samen zijn toezichtkader.

3. Is er vanuit de bestaansredenen van de organisatie – zijn **doelstelling(en)** – een maatschappelijke kerntaak of opdracht geformuleerd? Zo ja, hanteer deze voor de verdere opzet. Zo nee, formuleer deze. Deze kerntaak is de **focus** van het toezicht.

4. Is er op basis van de doelstelling een **visie** of beleid uitgewerkt om dat doel te bereiken en in is aangegeven in welke context dat gebeurt? Zo ja, hanteer deze visie als raamwerk voor de verdere opzet. Zo nee, laat de visie of het beleid uitwerken in een beleidsdocument met een looptijd van maximaal vier jaren.

5. Zijn aan de doelstelling(en) en de visie **waarden** van de organisatie gekoppeld? Gebruik deze waarden als toetssteen voor de beoordeling van strategie en beleid.

6. Welke **strategie** (toekomst) is er en welk **beleid** (heden) zijn er om het doel via de uitgewerkte visie te bereiken of realiseren? Toets de strategie en het beleid met vragen als:

- Wordt hiermee de doelstelling bereikt?
- Is dit de optimale wijze? Zijn er alternatieven en zijn die bekeken?

7. Welke **resultaten, prestaties, procesuitkomsten** worden er beoogd?

Toets de beoogde resultaten, prestaties, procesuitkomsten met vragen als:

- Zijn de beoogde resultaten, prestaties, procesuitkomsten de wezenlijke?
- Zijn er vergeten? Zijn er overbodige? Zijn er die minder relevant zijn?
- Waarom zijn deze resultaten, prestaties, procesuitkomsten gekozen?

8. Wat voor resultaten, prestaties, procesuitkomsten worden beoogd?

**Soorten** resultaten, prestaties, procesuitkomsten:

- output (onderwijsresultaten bijvoorbeeld)
- outcome of maatschappelijk rendement
- outcome of persoonsgebonden rendement (voor de leerlingen, studenten)

**In de tijd:**

- doorlopende resultaten, prestaties, procesuitkomsten (“eeuwigdurende”)
- resultaten, prestaties, procesuitkomsten op langere termijn (4 jaren beleidsplan)
- meerjarige processen met resultaten, prestaties, procesuitkomsten
- resultaten, prestaties, procesuitkomsten op korte termijn (in jaarplan)

9. Hoe weet de raad of met die resultaten, prestaties, procesuitkomsten het doel bereikt wordt? Nagaan of:

- het beleidsplan een vertaling is van de doelrealisatie;
- in het beleidsplan onderscheid is gemaakt tussen te bereiken **effecten**, te behalen

**doelen** en daarvoor in te zetten **middelen**

- het jaarplan een vertaling is van het beleidsplan en
- de afgesproken resultaten, prestaties, procesuitkomsten de wezenlijke zijn om het doel te realiseren
- de wezenlijke elementen van de doelrealisatie in de afgesproken resultaten,
- prestaties, procesuitkomsten zijn opgenomen en
- de middelen voor de doelen worden ingezet.

98

Voor het onderwijs zijn de wezenlijke resultaten, prestaties, procesuitkomsten, de **prestatievelden**:

Onder het aspect maatschappelijk toezicht zijn dat:

- de **maatschappelijke ontwikkelingen** die het onderwijs beïnvloeden en waarmee de klanten van het onderwijs wezenlijk van doen hebben of krijgen
- de **ontwikkelingen in het onderwijs** (wetgevend, overheid en inspectie, onderwijskundig, technisch, etc.)
- de **ontwikkelingen in wet- en regelgeving**
- de **omgang met de belanghouders en belanghebbenden**
- de **samenwerking**
- het **transparant functioneren** en de **verantwoording**

Onder het aspect intern toezicht zijn dat:

- het **pedagogisch klimaat** / cultuur van de onderwijsvoorziening(en)
- de **kwaliteit** van onderwijs
- de **kwaliteit** van bedrijf, bestuur en professionals (doelmatigheid, doeltreffendheid en werkzaamheid/effectiviteit)
- de **kwantitatieve afspraken**
- de **klanttevredenheid**, klantkennis, aantrekkelijkheid (imago)
- de **medewerkerstevredenheid**, personeelsbeleid
- de **integriteit** (ethisch en normatief)
- de **veiligheid** (in voorzieningen, geboden door medewerkers)
- de **innovatie**, onderwijs-, medewerker- en organisatieontwikkeling
- de **bedrijfsvoering** (cyclus input, throughput, output en outcome)
- de **financiën** en het **vastgoed**
- de **compliance** aan wet- en regelgeving (rechtmatigheid en inspraak)
- de **identiteit** (indien van toepassing)

Onder het aspect toezicht & werkgeverschap:

- het **bestuur** als orgaan in de besturing
- de **bestuurder(s)** als persoon

10. Wat bevordert het bereiken van het doel op deze prestatievelden?

Hanteer het stramien van prestatievelden om doel bevorderende aspecten in beeld te krijgen. Kom zo tot **resultatenbeheer**.

11. Wat hindert het bereiken van het doel op deze prestatievelden?

Hanteer het stramien van prestatievelden om doel hinderende aspecten in beeld te krijgen. Hinderingen zijn risico's. Kom zo tot **risicobeheer**.

De raad van toezicht heeft een toezichtkader als hij voor zijn toezicht werkt met hetgeen er in de vragen 2 tot en met 11 is uitgewerkt. © Copyright 2012, Bureau Best<sup>o</sup>uurlijk Advies

3 De Kern van Toezicht: toezichtvisie, toezichtkader en toetsingskader

12. Heeft de raad van toezicht een **toetsingskader**?

Een toetsingskader is het stelsel van de door de raad van toezicht met het bestuur afgesproken ijkpunten of meetpunten.

13. Zijn er voor de in vraag 9 genoemde prestatievelden **criteria** vastgesteld, ijkpunten of meetpunten?

Zijn deze kwalitatief en/of kwantitatief?

14. Welke van deze criteria, ijk- of meetpunten zijn de **kritieke succesfactoren** en welke ervan zijn de **kritieke risicofactoren**? De meest kritische factoren zijn onderwerp van nader toezicht of van een thema in de informatievoorziening van de raad.

De raad van toezicht heeft een toetsingskader als hij werkt met hetgeen er in de vragen 13 en 14 is uitgewerkt.

*Jacques J.K. Gerards, Copyright Bureau Best<sup>o</sup>uurlijk Advies*



## Over het Instituut

Het Instituut voor Governance & Leiderschap is gespecialiseerd in het adviseren, begeleiden en trainen van toezichthouders, commissarissen, directeuren en bestuurders in maatschappelijke ondernemingen, met name in de sectoren woningcorporaties, zorg en onderwijs.

Een speerpunt daarbij vormt het begeleiden van raden van toezicht en raden van commissarissen bij strategische sessies en zelfevaluaties. Als externe begeleiders van zelfevaluaties zijn wij erkend door de Vereniging van Toezichthouders in de Zorg (NVTZ).

**100**

Oprichters en partners van het Instituut zijn Daniel Le Gras en Jacques J.K. Gerards. De heer Gerards is voormalig directeur van de Nederlandse Vereniging voor Toezichthouders in de Zorgsector (NVTZ). De heer Le Gras heeft als organisatieadviseur o.a. gewerkt voor Bureau Berenschot, en is gecertificeerd Executive coach. Daarnaast is hij docent Governance aan diverse Business scholen in Nederland.