

Toezichthouderschap

Door Raymond Blessing

‘Toezichthouden’: als toezichthouder van een organisatie ben je in staat invulling te geven aan je rol waarbij je een onafhankelijke, evenwichtige positie inneemt jegens je bestuurders, en op het juiste moment je verantwoordelijkheid als werkgever en als klankbord weet te nemen. Deze visie is zowel extern als intern van belang. Een gedeelde visie creëert transparantie over de verwachtingen richting zowel de interne organisatie, waaronder de bestuurders, als externe stakeholders. De RvT / RvC geeft daarmee ook aan waarop zij aangesproken kan worden door anderen. Bovendien werkt een visie kaderstellend. Het geeft het referentiekader aan van de RvT / RvC en het vormt input voor het toetsingskader, voor de omgang met elkaar en het inrichten van de interne toezichtfunctie. Raymond Blessing bekleedt vanuit die visie zijn toezichthouderschap.

Hij helpt toezichthouders te professionaliseren, met:

- Het ontwikkelen van de toezichtvisie
- Het begeleiden van het zelfevaluatie proces
- Het vinden van de eigen rol opvattingen in de samenwerking met de bestuurders
- Het afleggen van de verantwoordelijkheid aan interne en externe belanghebbenden.

Het gaat hierbij om vragen als:

- Namens wie houdt de raad toezicht? Welk belang en positie worden aan belanghebbenden toegekend?
- Wat is het doel van het toezicht? Wat is de taakopvatting van de RvT / RvC? En waarop houdt de raad toezicht? Hoe gaat de raad om met samenwerkingsverbanden, zeker die buiten de eigen sector?
- Wat is het profiel van de organisatie? Wat is het karakter van de organisatie en wat betekent dit voor de samenstelling van de RvT / RvC?
- Welke uitgangspunten hanteert de RvT / RvC? Welke mate van gelaagdheid brengt zij bijvoorbeeld aan in haar toezicht? Wat is de verhouding tussen mate van toezicht en toezichtkosten? Welke tijdshorizon hanteert de raad? Is dit korte, middellange of lange termijn? En wat betekent dit voor de inrichting van de toezichtfunctie?
- Aan wie legt de RvT / RvC verantwoording af en op welke wijze? Wie controleert de controleur?

Als het misgaat zijn de oorzaken vaak te vinden in het gemis aan een gezamenlijke toezichtvisie, maar ook aan integriteitkwesties, gebrek aan communicatie (hoor en wederhoor, het onbespreekbare bespreekbaar maken), sociale vaardigheden (‘soft skills’) en ‘check and balances’. Ook een goed contact met de organisatie zelf voorkomt onduidelijkheden en misverstanden. Het biedt de RvT – via bijvoorbeeld de MR – kansen om van tijd tot tijd en zeker na een ingrijpende vernieuwingsfase van de bestuurlijke structuur, het eigen functioneren toe te lichten.

Naast het professionaliseren van de toezichthouder zullen ook bestuurders hun bijdrage hieraan moeten verbeteren om tot een evenwichtige, vruchtbare samenwerking met toezichthouders te komen. Verdere afstemming van de professionalisering van toezichthouders en bestuurders is daarom gewenst. De komende jaren is deze doorlopende leerlijn bepalend voor succesvol maatschappelijk toezien. Waarbij veel valt te leren van de excessen bij woningcorporaties, in de zorg- en de onderwijssector.

Publicaties, download deze via www.raymondblessing.nl