



Visie op Toezicht

Raad van Commissarissen Marente

Najaar 2019

Inleiding

De Raad van Commissarissen van Marente heeft op 11 oktober 2019 in het verlengde van haar zelfevaluatie met elkaar gesproken over haar visie op toezicht. De Raad van Commissarissen houdt zich bij haar taakuitoefening aan de bevoegdheden die de wet, statuten, het reglement en de governance code voorschrijven. Maar hoé, de Raad van Commissarissen die taak en bevoegdheden uitoefent wordt daarin niet voorgeschreven.

In haar relatie met de Raad van Bestuur vervult de Raad van Commissarissen drie verschillende rollen:

- Een wettelijk bepaalde toezichthoudende rol: zij houdt toezicht op de wijze waarop de Raad van Bestuur haar verantwoordelijkheid waarmaakt voor de besturing van de organisatie.
- Een institutionele rol als werkgever: zij ontslaat en benoemt de leden van de Raad van Bestuur.
- Een ondersteunende rol als adviseur: zij fungeert als klankbord en sparring partner voor de bestuurders en toetsend houdt zij hen scherp.

In het toezicht komen alle aspecten van de besturing van de organisatie door de Raad van Bestuur aan de orde. De Raad functioneert als een collegiaal collectief. Het doel hiervan is de degelijkheid van besluiten te bevorderen en overhaaste beslissingen te vermijden. Daarbij is het van belang dat de leden van de raad de ruimte nemen én krijgen voor open discussie en een actieve dialoog met respect voor elkaars uitgangspunten, leidend tot een collegiaal besluit binnen de Raad van Commissarissen.

1. De Raad van Commissarissen is klankbord, raadsman en critical friend van het bestuur

De Raad van Bestuur heeft de dagelijkse leiding over de organisatie. De taken en bevoegdheden zijn vastgesteld¹, en de bestuurders zijn benoemd op basis van ervaring, kennis en competenties. De kaders waarbinnen zij hun werkzaamheden uitoefenen zijn bepaald door de statuten, reglementen, en in Jaarplannen en Begrotingen. Over hun handelen leggen zij verantwoording af aan de Raad van Commissarissen.

Belangrijkste functie van de Raad van Commissarissen is het één(s) zijn met de Raad van Bestuur over het doel van de organisatie en de maatschappelijke opdracht (deze ligt in de zorg, en bijvoorbeeld vastgoed is vanuit die benadering een middel). De Raad van Commissarissen is behulpzaam aan het bestuur om dit doel te realiseren. In normale omstandigheden staat de Raad van Commissarissen naast en achter (niet vóór) de Raad van Bestuur. Dit kan veranderen als de omstandigheden veranderen (zie punt 3).

¹ Wet- en regelgeving, statuten, interne reglementen, Governancecode zorg etc.

De Raad van Commissarissen komt 'van buiten' en vult de inzichten van de Raad van Bestuur aan. Ze geeft advies, klankbord en geeft weerwoord. Dit is gericht op het vervolmaken (aanvullen) van het te voeren van het beleid van het bestuur.

De Raad van Commissarissen stelt zich, vanuit een positief constructieve houding, vragend en onderzoekend op. In de Raad van Commissarissen hebben leden zitting die op verschillende vakgebieden kennis en expertise meebrengen. Als critical friend bevroegt de Raad van Bestuur daarbij ook kritisch op de kansen en bedreigingen van het beleid.

Uitgangspunt is dat de Raad van Commissarissen erop moet kunnen vertrouwen, dat de Raad van Bestuur 'in control' is. Dat vertrouwen is voor een groot deel gebaseerd op de opzet, bestaan en werking van het management systeem ('hard controls'). Voor een ander deel is het gebaseerd op signalen vanuit de organisatie, die zij uit eigen waarneming opdoet ('soft controls').

Het bestuur stelt de Raad van Commissarissen in staat om eigen waarnemingen te kunnen doen. In aanwezigheid van de Raad van Bestuur spreekt de Raad van Commissarissen bijvoorbeeld met de centrale cliëntenraad, ondernemingsraad, het managementteam/locatiemanagement, sleutelfunctionarissen etc. De Raad van Commissarissen 'snorkelt' in de organisatie op formele en informele momenten.

2. De Raad van Commissarissen richt zich bij haar handelen op de strategische koers van de organisatie en op de continuïteit van de organisatie.

Omdat toezichthouden sterk samenhangt met verantwoording door het bestuur over gevoerd beleid, lijkt toezichthouden zich vooral bezig te houden met terugkijken en het actuele moment.

Echter, de Raad van Commissarissen acht ook vooruit kijken een essentieel onderdeel van haar taak. Weten wat er gáát spelen -interne en externe ontwikkelingen-, gekoppeld aan kennis en netwerken van de toezichthouders kunnen hier meerwaarde voor het bestuur opleveren.

Bij het aangaan van nieuwe activiteiten (of het stoppen ervan) wordt gekeken naar de risico's of kansen van de betreffende activiteit én breder. Wat betekent het voor andere activiteiten? Wat betekent e.e.a. voor de korte en de lange termijn? En wat betekent het voor de continuïteit van de organisatie?

Activiteiten die wellicht vanuit bedrijfsmatig oogpunt 'niet verstandig' zijn, kunnen dat in het licht van de strategie juist wel zijn. De Raad van Commissarissen benadert vraagstukken vanuit een breed perspectief: van binnen naar buiten, van nu naar de toekomst en van algemeen naar specifiek.

3. De Raad van Commissarissen houdt situationeel toezicht

De Raad van Commissarissen vervult haar rol in principe vanuit de houding van 'critical friend'. In omstandigheden waarin de Raad van Bestuur er blij van geeft in control te zijn, blijft de Raad op (gepaste) afstand.

Het toezicht kan intensiever worden, in het geval een crisis dreigt, of als de organisatie in zwaar(der) weer terecht komt. Zie onderstaand schema:



De Raad van Commissarissen kan zelf besluiten het toezicht te intensiveren, maar nog beter is het als dit op verzoek van de Raad van Bestuur geschiedt, vanuit het principe dat 'het bestuur bestuurt'.