

Verslag denksessie

Toezichthouder en bestuurder: wie doet wat?

Over de rolverdeling tussen directeur en bestuur/Raad van Toezicht in het sociaal werk

Door Paul Ansems van ONYX4People

Woensdag 24 april 2019

Hoe kom je als directeur of directeur-bestuurder tot een goede rolverdeling met je Raad van Toezicht (RvT)? En is de [governancecode sociaal werk](#) daar helpend bij? Dat waren de centrale vragen van deze denksessie van Paul Ansems van ONYX4People voor ruim 40 leden van Sociaal Werk Nederland en Verdiwel. 'Je kunt veel afspraken helder op papier vastleggen, zoals over de rolverdeling tussen directeur/bestuur (RvB) en RvT. Maar er kunnen altijd conflicten ontstaan. Bijvoorbeeld over een conflict met de gemeente of een financiële tegenvaller. Je hebt geen simpele checklist die je af kunt vinken, maar je moet er met elkaar uitkomen. Het gaat voor een belangrijk deel om georganiseerd vertrouwen en handelingsruimte.' Aldus Ansems. Deelnemers konden tevoren vragen en casuïstiek inbrengen.

Lex Staal, directeur van Sociaal Werk Nederland, heet alle deelnemers en inleider Paul Ansems welkom, evenals de nieuwe voorzitter van Sociaal Werk Nederland: Eric van der Burg. In 2016 is de governancecode sociaal werk vernieuwd. 'We zijn nu drie jaar verder,' zegt Staal. 'Hoe staan we er nu voor in ons denken over governance? Waar lopen we tegenaan? Welke ontwikkelingen willen we agenderen?' Staal benadrukt dat de Governancecode nooit als verplichtend model is bedoeld. 'Het is een instrument om met elkaar of met je opdrachtgevers in gesprek te gaan over de besturing van sociaalwerkorganisaties, over hoe je verantwoording van je werk aflegt. Natuurlijk is de sociaal werk sector heel gevarieerd. Bij een verpleeghuis heb je een concreet beeld, maar sociaal werk kennen we in allerlei vormen. Bovendien maakt sociaal werk deel uit van de sociale basis waarin we met allerlei partners samenwerken, variërend van Bureau Halt tot leerplichtambtenaren.' In de sector gaat veel geld om en het is goed als daar toezicht op is. 'Directeuren, bestuurders en toezichthouders hebben verschillende verantwoordelijkheden en daarover gaan we vandaag met elkaar in gesprek.'

In de Governancecode worden drie varianten onderscheiden: het RvT-model, het toezichthoudend bestuur en het instruerend bestuur. Op Staals vraag wie welk model heeft, antwoordt meer dan de helft: het RvT-model. De rest heeft een toezichthoudend bestuur. Niemand heeft een instruerend bestuur. En niemand in de zaal heeft een Raad van Commissarissen.



Zoeken en vinden van goede verhoudingen

'Ik houd mij onder meer bezig met vraagstukken rond toezicht in de profit en de non-profit sector,' zegt Paul Ansems, zelfstandig coach en consultant en lid van de maatschap Onyx4people. 'Op basis van door jullie ingebrachte casuïstiek wisselen we met elkaar van gedachten over rolverdelingen tussen directeuren enerzijds en besturen en RvT's anderzijds. Dat is geen kwestie van afvinken, maar van het zoeken naar en vinden van goede verhoudingen.'

Binnen het RvT model onderscheidt Ansems twee varianten: de eindverantwoordelijkheid wordt gedeeld (Two Tier) of ligt bij de directeur of Raad van Bestuur. Bij een Toezicht-houdend Bestuur is het bestuur eindverantwoordelijk voor het beleid en is de gehele dagelijkse leiding en beleidsvoorbereiding gedelegeerd aan de directie. Bij het

Instruerend Bestuur is het bestuur eindverantwoordelijk en is de uitvoering van het beleid en het beheer aan de directie gedelegeerd.

Aan de hand van een aantal plaatjes illustreert Ansems hoe verschillend RvT's zich kunnen opstellen: van raden die overal cameraatjes plaatsen tot toezichthoudende badmeesters. Of van Big Brothers die alles onder het vergrootglas leggen tot raden die samen met het bestuur de strategie bepalen. Alle varianten zijn herkenbaar voor de deelnemers. Een van hen vertelt dat zijn Toezichthoudend Bestuur zich omvormt tot een RvT. Een ander vertelt dat in haar organisatie gezocht wordt naar een goede vorm van toezicht op netwerken met andere organisaties. Ansems wijst op de relatie tussen vertrouwen en informatiebehoefte. Hoe groter het vertrouwen van de RvT in de RvB, hoe kleiner de behoefte aan informatie.

Zeven leidende principes van de Governancecode Sociaal Werk

De Governancecode Sociaal Werk omvat zeven leidende principes, die Ansems een voor een toelicht.

1. **De maatschappelijke opdracht voor de RvT en de RvB zijn dat zij dienstbaar moeten zijn aan het publiek belang.** Bij alles wat zij doet, houdt de sociaalwerkorganisatie haar maatschappelijke doelen steeds sterk voor ogen. Bestuur en toezicht hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht. In het sociaal domein moeten zelfstandig werkende medewerkers voldoende professionele ruimte krijgen. Er moeten 'hard controls' zijn op onder meer kwaliteit, financiële continuïteit en veiligheid.
2. **Bestuur en toezicht zijn verantwoordelijk voor de governance-cultuur binnen de organisatie.** Zij formuleren een Visie op Toezicht met spelregels en afspraken. Zij verantwoorden zich publiek voor hun keuzes. De RvT formuleert haar wijze van toezichthouden en overlegt met de RvT van netwerkpartners. 'Een behoorlijke bevalling om dit alles goed tot stand te brengen,' zegt Ansems. 'De RvT kan dat samen met de RvB doen, dan gaat het sneller. Dit principe kan resulteren in behoorlijke boekwerken, maar geeft helderheid in wat je van elkaar kunt verwachten.'
3. **In de hele organisatie moet een open aanspreekcultuur zijn.** Dat is een flinke opgave. Het vergt morele moed om misstanden en belangen te benoemen en te bespreken. RvT en RvB dienen een voorbeeldfunctie te vervullen. Zij moeten aanspreekbaar zijn en actief verantwoording afleggen. Professionals moeten verantwoording afleggen over de uitvoering van hun werk.
'Wat doe je als je RvT niet goed functioneert en jij als bestuurder vindt dat dit ten koste gaat van jouw organisatie?' vraagt iemand uit de zaal. 'Elkaar aanspreken van mens tot mens,' adviseert Ansems. 'Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan, want de RvT is je baas. Dus daar is moed voor nodig. Wat het best werkt – dat heb ik zelf persoonlijk ook zo ervaren – is een goed gesprek met de voorzitter van je RvT.'
4. **De sociaalwerkorganisatie investeert in de omgang en dialoog met interne en externe belanghebbenden.** De RvB bepaalt hoe dat gebeurt en bepaalt dus ook of en hoe de RvT contacten met externe partijen onderhoudt. Organisaties kunnen er ook voor kiezen dat de RvT zelf actieve contacten met belanghebbenden zoekt en onderhoudt en zich opstelt als strategisch adviseur. Ansems waarschuwt voor rolverwarring in deze constructie. In één van de tevoren ingebrachte cases hadden leden van de RvT uitspraken gedaan die haaks staan op - of schuren met - uitspraken van de RvB. Je kunt tevoren afspraken maken over wat je wel en wat je niet naar buiten brengt. Maar ook daarmee voorkom je dit probleem niet altijd. Ansems denkt dat je dit soort ergernissen kunt voorkomen door samen een duidelijke Visie op Toezicht uit te werken en daarin vast te leggen aan welke voorwaarden externe contacten moeten voldoen. Een van de deelnemers vindt dat krampachtig en denkt dat thematische bijeenkomsten voor stakeholders rond specifieke opgaven beter werken. Ook dan is het

volgens Ansems belangrijk dat RvB en RvT goed met elkaar communiceren en afspraken maken over communicatie met externe partijen.

5. **RvB en RvT zijn professioneel en geschikt voor hun taak.** Ze zijn integer, hebben ervaring en zijn onafhankelijk in denken en belangen. Ze zijn kritisch, hebben open blik en een lerend vermogen. De RvT benoemt en ontslaat de RvB met in achtname van de wet, beloningsregels, periodieke evaluaties en arbeidsovereenkomsten. De RvT benoemt zichzelf en zorgt voor een evenwichtige samenstelling en zelfevaluatie. Een aantal deelnemers vindt dat de NVTZ teveel op de zorg is gericht en sommigen vinden dat er een soort NVTZ voor welzijn zou moeten komen. Er volgt discussie over de vraag of de RvB een stem moet hebben in de werving en aanstelling van een nieuw lid van de RvT. Dit vraagstuk is tevoren door een van de deelnemers ingebracht. Ansems zegt dat betrokkenheid van de RvB bij benoemingen niet is geregeld in de Governancecode, maar die kun je volgens Ansems goed regelen in een Visie op Toezicht van je organisatie.



6. **De RvB is verantwoordelijk voor de algemene zaken en de continuïteit van de sociaalwerkorganisatie.** De RvB bepaalt de strategie en realiseert de doelen, bepaalt het financieel beleid, zorgt voor risicobeheersing en voor interne en externe medezeggenschap. Daarover informeert de RvB de RvT. In de Visie op Toezicht kun je volgens Ansems vastleggen dat de RvB bij belangrijke strategische vraagstukken advies vraagt aan de RvT en dat die adviezen niet bindend hoeven te zijn.
7. **De RvT houdt vanuit de maatschappelijke doelstelling van de organisatie toezicht op de RvB en op de uitoefening van het maatschappelijk doel door de organisatie.** Er mag geen sprake zijn van belangenverstremming: de RvT is onafhankelijk en onpartijdig. Zij vertegenwoordigt geen groepen of individuen. Het toezicht omvat vier rollen: de RvT houdt toezicht, geeft advies, is werkgever en ambassadeur van de organisatie. Zij is zelf verantwoordelijk voor de uitvoering van haar taken en voor haar relatie met de RvB. Er ontstaat discussie over die onafhankelijkheid en partijdigheid. Eén van de deelnemers heeft ook tevoren een vraag over belangenverstremming in gediend. Ansems zegt dat organisaties voor sociaal werk steeds meer in netwerken met andere organisaties in het sociaal domein opereren, zoals woningcorporaties en zorginstellingen. Vertegenwoordigers van die organisaties kunnen lid van de RvT van een organisatie voor sociaal werk zijn. In concrete situaties van belangenverstremming kunnen zij zich van stemming onthouden of uit een discussie terugtrekken.

Rotaryclubs of 'Vrienden van' clubs kunnen invloedrijk zijn er kan dan ook sprake zijn van belangenverstrengeling. Dat heeft Ansems persoonlijk ervaren. 'Die Vrienden van club had een sterke achterban, de vrouw van de burgemeester zat erin en die club ging concurreren met de RvT. Dat leidde tot allerlei spanningen. Uiteindelijk zijn de banden met die Vriendenclub verbroken. Dat was een vergaand besluit, maar er zat niets anders op.'

Toezicht op netwerkconstructie

Er komen steeds meer nieuwe samenwerkingsconstructies met diverse (rechts)vormen. Ook Werken veel sociaal werkers in wijkteams. Nieuwe constructies die leiden tot vragen over de besturing en het toezicht. Bijvoorbeeld dat je als directeur-bestuurder wel verantwoordelijkheden maar geen bevoegdheden hebt. 'Niet ik, maar de teamleider van het Wijkteam bepaalt hoe jouw medewerker wordt ingezet.' Soms zijn er binnen teams salarisverschillen voor vergelijkbare functies: hoe ga je daar mee om? Ook scholingsbeleid is vanuit moederorganisaties verschillend geregeld. Ook voor de Raad van Toezicht zijn de nieuwe constructies boeiend. Hoe houd je toezicht op netwerken van organisaties? Deze vraag werd vooraf door meerdere deelnemers ingebracht. 'Daar is geen eenduidig antwoord op,' zegt Ansems. 'Dat hangt onder meer af van hoe dat netwerk eruit ziet. Je kunt met je RvT het netwerk analyseren.' Dat kan aan de hand van vragen als:

- Is het netwerk permanent of projectmatig?
- Is de samenwerking formeel en is er een netwerkbestuur of is de samenwerking informeel en blijft de zeggenschap bij de afzonderlijke organisaties?
- Wat is de rechtspersoon?
- Wat is het strategisch belang van het netwerk?
- Wie zijn de sleutelfiguren?
- Staat de klant centraal of de staf?
- In hoeverre zijn professionals *in the lead* bij de uitvoering van het werk?
- Hoe wordt er bestuurd?
- Is er sprake van formele of van informele samenwerking?
- In welke mate wordt het werk van de afzonderlijke organisaties geïntegreerd?
- Wat voor formele verplichtingen is het netwerk aangegaan?
- In hoeverre zijn deelnemende organisaties wederzijds afhankelijk van elkaar?



Wanneer je deze vragen met je RvT hebt beantwoordt, kun je volgens Ansems samen bedenken wat je op operationeel, bestuurlijk en toezichtsniveau wilt regelen.

Een van de deelnemers oppert dat je bij toezicht op netwerken ook kunt werken met 'lossere modellen van informatie-uitwisseling'.

Uitgangspunt is dan: snijd informatie toe op bruikbaarheid voor verschillende betrokken organisaties.

Statutair verbonden organisaties

Nog een ingebrachte casus: 'Vanaf 1 januari is de huishoudelijke hulp-poot van een lokale brede welzijnsorganisatie afgesplitst en ondergebracht in een nieuwe juridische entiteit. Deze

"zusterorganisatie" treedt op als zorgaanbieder en gaat betaaldiensten uitvoeren, te beginnen met huishoudelijke ondersteuning voor inwoners met een Wmo-indicatie en particulieren. Beide organisaties blijven statutair verbonden aan elkaar, onder andere via de bestuurlijke organisatie. Op

advies van de notaris - in verband met naleving van de gedragscodes - zijn de rollen van het bestuur en de directie nu verandert. De directeur van de welzijnsorganisatie is tevens bestuurder van de nieuwe organisatie. Het bestuur van de welzijnsorganisatie is daar nu raad van toezicht. Voor beide organisaties hebben we overigens reglementen opgesteld. Nu lijkt dit in juridisch opzicht een slimme truc om de belangen van beide organisaties veilig te stellen, maar waar kunnen rolconflicten optreden als het gaat om de wisselende rollen?'

Ansems zegt dat er formeel twee aparte organisaties zijn en dat deze constructie 'mag'. Beide organisaties kunnen gebruik maken van dezelfde overhead en backoffice, maar moeten volgens Ansems wel aparte vergaderingen houden.

Verdiwel voorzitter Greet Bouman sluit de bijeenkomst af met de conclusie dat het zinvol is als directeuren en directeur-bestuurders ervaringen uitwisselen bij vraagstukken van toezicht. 'We moeten ons verhouden tot nieuwe vraagstukken, zoals democratisering van het toezicht. Anke Siegers pleit er in haar boek "De nieuwe route" voor om alle betrokkenen eigenaarschap te geven. Voor gelijkwaardige samenwerking tussen cliënt en organisatie, inwoners en overheid, leefwereld en systeemwereld. Daar ligt een mooie uitdaging voor ons.' Zij bedankt Paul Ansems voor zijn workshop en concludeert dat we vooralsnog goed uit de voeten kunnen met Governancecode Sociaal Werk.



Kees Neefjes,
Verdiwel