



DILEMMA'S BIJ HET TOEPASSEN VAN DE GOVERNANCE CODE KINDEROPVANG

Verslag NVTK regiobijeenkomsten voorjaar 2010

Bureau NVTK
Koraalrood 25
2718 SB Zoetermeer
Telefoon:
079-3638105
Email: bureau@nvtk.nl
www.nvtk.nl

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Dilemma's bij het toepassen van de governance code kinderopvang	3
Doel van dit verslag	3
Waarom is governance belangrijk?	3
De vier belangrijke onderdelen van goed bestuur	4
De vier P's: Principes, Processen, Prestaties, Personen	5
Invoeren van de Code: Alleen op hoofdlijnen of tot in detail?	5
Drie invalshoeken voor de invoering van de Code	5
Dilemma's	6
1. Keuze besturingsmodel	6
2. Principes: Integriteit	7
3. Wie zijn de stakeholders van de toezichthouders en hoe gaan de toezichthouders daar mee om (processen)	8
4. Invulling van de rol van de toezichthouder en de samenwerking met de bestuurder (personen)	8
5. Verdeling van de rollen tussen de toezichthouders onderling en de samenwerking tussen de toezichthouders (personen)	9
6. Welke informatie heeft de toezichthouder nodig om goed toezicht te kunnen houden en hoe weet je dat de organisatie 'in control' is	10
7. Hoever mag je gaan als toezichthouder in de benadering van de organisatie?	11
8. Werkgeversrol: prestatiebeloning, zittingstermijn, evaluatie.	12
Samenvattend	14

Verslag NVTK regiobijeenkomsten voorjaar 2010

Dilemma's bij het toepassen van de governance code kinderopvang

In maart en april 2010 zijn vijf regiobijeenkomsten georganiseerd door de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Kinderopvang (NVTK) op verschillende locaties in het land. Doel van de bijeenkomsten was leden van Raden van Toezicht in de kinderopvang een platform te bieden om met elkaar de recent geïntroduceerde Governance code kinderopvang en de bijbehorende Governance toolkit kritisch te bespreken. Daarnaast moesten de bijeenkomsten leden in de gelegenheid stellen ervaringen uit de praktijk met elkaar te delen en te bediscussiëren.

De bijeenkomsten openden met een aantal inleidingen door Prof Dr. Cor van Montfort, Dr. Stefan Peij, Drs. E. de Vette, Drs. M. Jongsma, waarin doel van de Governance code voor de Kinderopvang werd toegelicht. Tijdens de inleidingen stond de vraag centraal: "Waarom is governance voor de kinderopvang van belang en hoe moeten we daar als branche mee omgaan?" De tweede helft van de bijeenkomsten stond in het teken van de dilemma-discussie in het kader van de Governance Code Kinderopvang begeleid door M. Eggermont van KPMG. De deelnemers werden verschillende (morele) dilemma's voorgelegd. Aan hen werd de vraag gesteld hoe zij om zouden gaan in de verschillende situaties. Deelnemers raakten met elkaar in discussie over welke ethische afweging gemaakt diende te worden. Tijdens de dilemmadiscussies werd snel duidelijk dat de dilemma's van verschillende kanten bekeken kunnen worden, wat tot verschillende oplossingsmogelijkheden leidt.

Doel van dit verslag

Het doel van de NVTK regiobijeenkomsten is om toezichthouders een platform te bieden voor discussie. De code dient als leidraad bij deze discussie. In dit verslag worden geen kant en klare oplossingen geboden voor ethische dilemma's die besproken zijn tijdens de bijeenkomsten. Ook is het geen woordelijke samenvatting van de bijeenkomsten. Wel schetst het een overzicht van de onderwerpen die besproken werden en probeert het de moeilijke keuzes waar bestuurders en toezichthouders van kinderopvang organisaties zich soms voor gesteld zien van verschillende kanten te belichten. Allereerst worden een aantal algemene principes beschreven die in de inleidingen naar voren zijn gebracht. **Het doel van het verslag is vervolgens verdere discussies tussen toezichthouders, bestuurders en verschillende belanghebbenden over goed bestuur binnen de kinderopvang branche te stimuleren.**

Waarom is governance belangrijk?

De discussie over governance heeft te maken met ontwikkelingen in bestuur en maatschappij. Er is maatschappelijk veel aandacht voor goed bestuur en het functioneren van bedrijven. Dit heeft te maken met recente situaties van slecht bestuur die veel publiciteit gekregen hebben; het verstrekken van bonussen en vertrekpremies, het ontbreken van integriteit zijn belangrijke onderwerpen. De nadrukkelijke scheiding van bestuur en toezicht en het vergroten van de invloed van belanghebbenden op bestedingen, kosten, beloningen, benoemingen en strategieën zijn onderwerp van maatschappelijke discussie. **De Governance code kinderopvang is opgesteld om als leidraad te dienen voor bestuurders en**

toezichthouders in de kinderopvang en heeft als doel goed bestuur en de kwaliteit van de kinderopvang binnen de organisatie te waarborgen.

Het is verhelderend om de Governance code kinderopvang te bekijken tegen het perspectief van andere branches. De professionalisering van semipublieke bedrijfstaken gaat niet altijd zonder problemen, onder andere doordat de organisatiestructuur van dergelijke organisaties verschilt met die van veel private organisaties. Zo missen veel semipublieke organisaties de rol van de aandeelhouder. Dit betekent dat een, binnen veel bedrijven vanzelfsprekend, controleorgaan niet aanwezig is bij veel semipublieke organisaties. Hierdoor kan een gat in het toezicht ontstaan binnen de organisatie. Om dit gat op te vullen wordt het belang van een Governance code voor verschillende semipublieke sectoren groter. Op dit moment hebben ongeveer 25 verschillende sectoren een Governance code.

De vier belangrijke onderdelen van goed bestuur

1. Rolverdeling en –scheiding

Binnen het onderdeel Rolverdeling en –scheiding draait het om het belang van een duidelijke rolverdeling en rollenscheiding in het bestuur en het toezicht houden binnen kinderopvangorganisaties. Als lid van de Raad van Toezicht (RvT) is het niet de bedoeling diep in alle (bestuurlijke) thema's te zitten, maar de continuïteit van de organisatie te waarborgen. Het is belangrijk om als RvT-lid duidelijk een andere rol aan te nemen dan die van bestuurder. Daarnaast moet de RvT ook naar zichzelf kijken en erop toezien dat alle leden hun rol als RvT – lid serieus nemen.

2. Goede samenstelling van bestuur en toezicht

De RvT dient naar behoren te zijn samengesteld. Het is hierbij van belang dat de leden van de RvT onafhankelijk zijn van het bestuur, dat er verschillende expertises aanwezig zijn binnen de RvT en dat er voldoende (levens)ervaring aanwezig is. Tot slot is de zittingsduur van belang. Voor woningcorporaties geldt bijvoorbeeld dat de RvT uit 7 leden bestaat en de zittingsduur 8 jaar is, waardoor de RvT gemiddeld jaarlijks een nieuw lid moet aanstellen en inwerken. Dhr. Peij zou hier dan ook een zittingduur van 12 jaar adviseren. Daarnaast doet dhr. Peij de aanbeveling om elke 4 jaar te evalueren of de bestuurder strategisch gezien wel de juiste persoon op de juiste plek is. Juridisch kun je er als RvT vaak niet onderuit de bestuurder een contract voor onbepaalde tijd aan te bieden, maar er is wel de mogelijkheid de bestuurder voor 4 jaar aan te stellen in de functie van bestuurder en na die periode uitgebreid te evalueren.

3. Verantwoording

Het is belangrijk dat kinderopvangorganisaties verantwoording afleggen aan hun belanghebbenden. De RvT moet toezien op de invulling hiervan. Hoe deze invulling in de praktijk vormgegeven dient te worden is niet altijd vanzelfsprekend. Tijdens de bijeenkomsten wordt bijvoorbeeld gevraagd of het publiceren van een jaarverslag/ jaarrekening ook tot het afleggen van verantwoording hoort en of het voor een organisatie wel verstandig is tegenover concurrenten om het jaarverslag openbaar te maken. Tijdens de hierop volgende discussie wordt opgemerkt dat organisaties boven een bepaalde omvang toch al verplicht zijn de jaarrekening te deponeren. Bovendien hoeven in het jaarverslag niet alle plannen helemaal uiteen gezet te worden (om niet te veel prijs te geven tegenover concurrenten). De organisatie moet zelf een afweging maken wat in het jaarverslag gepubliceerd wordt en wat niet. Het blijft dus belangrijk na te denken over op welke manier en aan welke belanghebbenden verantwoording wordt afgelegd.

4. Transparantie (aanspreekbaar zijn)

Het is van belang voor kinderopvangorganisaties om transparant te zijn. Het creëren van openheid, bereikbaarheid, alertheid en het beschermen van klokkenluiders zijn hierin erg belangrijk. Transparantie betekent hier meer dan “alle informatie op straat gooien”. Het betekent ook dat zowel het bestuur als de toezichthouders aanspreekbaar moet zijn (to be accountable in het Engels).

De vier P's: Principes, Processen, Prestaties, Personen

Omdat het bij goed bestuur niet alleen gaat om principes, maar ook om de consequenties voor het handelen is de code gebaseerd op de vier P's van van Montfort:

- Principes: Integriteit, openheid, kritiek kunnen leveren op elkaar;
- Processen: Verantwoording afleggen over beleid en belanghebbenden betrekken bij beleidsontwikkeling;
- Prestaties: Wat verwacht je van de bestuurder en organisatie aan maatschappelijke prestaties;
- Personen: Het zijn de mensen die het doen. Goed bestuur zit in een goede bestuurder en een goede toezichthouder.

In de code is geprobeerd om rekening te houden met zowel de zeggingskracht van de code als de diversiteit van de sector waarvoor die geschreven is. Code zelf is heel dun (vijf pagina's), daarnaast is er een praktische invulling van de code geschreven per bestuursmodel.

Invoeren van de Code: Alleen op hoofdlijnen of tot in detail?

De Governance code is geen wet, maar een leidraad die met het 'pas toe of leg uit'-principe moet worden toegepast. De code heeft als doel organisaties aan te moedigen om met elkaar in gesprek te gaan over goed bestuur eruit moet zien en hoe goed bestuur gerealiseerd wordt. Per blok/onderdeel waaruit de Governance code bestaat 'moet' je als RvT een verhaal hebben met betrekking tot hoe bepaalde zaken geregeld zijn en waarom er eventueel wordt afgeweken van de code. Op deze manier worden een aantal principiële zaken goed doordacht, waardoor een transparante organisatie ontstaat. Het is met name belangrijk om na te gaan of principieel de scheiding van rollen goed ingericht is binnen de organisatie. Het is hierbij belangrijk op te merken dat het 'pas toe of leg uit'-principe moet niet *te* veelvuldig toegepast worden. In hoofdlijnen dient de code de basis te vormen voor de inrichting van het governance beleid binnen een organisatie. De code is heel beperkt opgesteld om te voorkomen dat er straks vooral veel wordt uitgelegd en weinig wordt toegepast.

Drie invalshoeken voor de invoering van de Code

Er zijn drie manieren om governance te benaderen:

1. *Juridische benadering*

De eerste stap naar een gedegen beleid met betrekking tot goed bestuur is het op orde brengen van reglementen e.d. De Governance toolkit is speciaal ontwikkeld om dit proces te ondersteunen. Bovendien kan de organisatie een Governance scan laten uitvoeren. Het bouwwerk van reglementen en vastgelegde afspraken is de basis voor het invoeren van 'good governance'.

2. *Risicomanagement*

Het bestuur is verantwoordelijk voor de strategie, de financiering en het beleid. Maar ook voor de realisatie van de doelen, naleving van wet- en regelgeving en beheersen van de risico's, die de realisatie van doelstellingen ondermijnen. Toezichthouders moeten zicht hebben op de wijze waarop risicomanagement plaatsvindt en in hoeverre de organisatie 'in control' is. Op de vraag of er binnen de RvT over risicomanagement gesproken wordt, geven deelnemers onder andere aan een analyse van de risico's binnen de organisatie te laten uitvoeren. Soms gebeurt dat door een externe partij, maar soms laat een RvT deze scan ook door medewerkers uitvoeren. Als belangrijkste risicogebieden

wijzen deelnemers naar: de samenwerking/concurrentie met onderwijsorganisaties, wisselingen in de bezetting, uitval door crisis, te weinig gekwalificeerd personeel, kwetsbaarheid van het management, de kwaliteit van de automatisering omdat je als organisatie steeds afhankelijker wordt van automatisering. Verder zou er een calamiteitplan klaar moeten liggen, moet er gelet worden op de veiligheid van de kinderen en de omgeving van de kinderopvangcentra en dient voldoende kwaliteit in pedagogisch medewerkers gegarandeerd te worden.

3. *Ethische benadering*

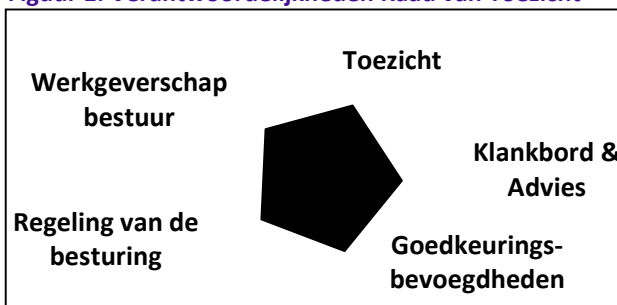
De ethische benadering overstijgt de juridische en de risicobenadering. Op het moment dat het bouwwerk van reglementen op orde is en de organisatie in control is kan de dialoog plaatsvinden over het ontwikkelen van een gezamenlijke visie op integriteit en worden cultuuraspecten en kernwaarden in de organisatie bespreekbaar. Het document 'Trust rules' uitgebracht door KPMG gaat hier op in. Dit stuk gaat over de balans tussen regels en vertrouwen, harde en zachte maatregelen. Het credo binnen de RvT zou moeten zijn: Geen blind vertrouwen, maar gecontroleerd vertrouwen. Eén van de deelnemers noemt het tijdschrift 'Slow management', dat ook op dergelijke thema's ingaat.

In het kader van 'trust rules' wordt door een van de deelnemers aangegeven dat het niet alleen belangrijk is dat de RvT vertrouwen heeft richting de bestuurder, maar ook dat de RvT-leden elkaar vertrouwen. Het is daarom van belang als RvT haar eigen functioneren te evalueren. Binnen de RvT moet men elkaar durven aanspreken.

Dilemma's

In de beschrijving hieronder geven we verschillende bediscussieerde dilemma's weer. De bedoeling van de dilemmadiscussies is de abstracte code te concretiseren. De dilemma's zijn vaak te relateren aan (een conflict tussen) verschillende rollen van de RvT en/of aan één van de vier P's van Montfort (Principes, Processen, Prestaties, Personen). De vier P's van Montfort zijn hierboven toegelicht. Figuur 1 geeft een overzicht van de verschillende rollen van de RvT.

Figuur 1: Verantwoordelijkheden Raad van Toezicht



De RvT heeft ten principale 5 verschillende rollen, nl. de adviesrol, de rol als toezichthouder, als werkgever, de controlerende rol en de verantwoordelijkheid voor het regelen van de eigen besturing.

1. Keuze besturingsmodel

Eén van de rollen van de Raad van Toezicht is het *regelen van de eigen besturing*. Het eerste principe uit de governance code is: het jezelf op gezette tijden afvragen of het gehanteerde besturingsmodel nog past bij de organisatie. Dit bleek tijdens de dilemmadiscussie ook één van de concrete vragen te zijn van de deelnemers:

Een deelnemer zit in het bestuur van een stichting (zonder aparte RvT), welke erg goed loopt en het bestuur heeft een goede samenstelling. Andere deelnemende organisaties werken met een bestuur zonder toezichthoudend orgaan (RvT/Raad van Commissarissen (RvC)). Binnen deze organisaties wordt getwijfeld of het verstandig is om afstand te nemen als bestuur door over te gaan naar het RvT model. Dit is met name omdat er nog geen zekerheid is of de kwaliteit van bestuur voldoende gewaarborgd is.

Vraag:

Wat is reden om over te gaan van een bestuursmodel met een bestuur naar een RvT-model?

Redenen om over te stappen zijn o.m.:

- Als de organisatie zich ondernemender wil opstellen en de vorm met een bestuur niet slagvaardig genoeg is (als het bestuur maar een paar keer per jaar bijeenkomt is deze vaak niet voldoende slagvaardig).
- Als de organisatie zich verder wil professionaliseren
- Als de omvang van de organisatie zo groot wordt dat er een extra bestuurslaag gewenst is. In de praktijk blijkt er heel verschillend omgegaan te worden met dit criterium: tijdens de bijeenkomsten waren organisaties aanwezig met een omzet van meer dan 10 miljoen die werken met een (toeziend) bestuursmodel en organisaties met een omzet van minder dan 5 miljoen die werken met een RvT model.

Voorwaarden om over te stappen zijn:

- Zien dat de directeur en het management het aan kunnen: de directeur moet in staat zijn om de verantwoordelijkheden als bestuurder te dragen.
- De omvang van de organisatie dient dusdanig groot te zijn dat het een bestuurder een voldoende geëquipeerd stafbureau kan betalen zodat overgegaan kan worden op een RvT-model.

Na de overstap is een aandachtspunt dat zowel bestuur als RvT aan de nieuwe rolverdeling moeten wennen. In theorie is de rolverdeling wel bekend, maar in de praktijk is het lastig om te bepalen waar de grenzen liggen. In de praktijk wordt vaak gekozen voor (gedeeltelijk) nieuwe bezetting van de RvT. Soms wijst het management de RvT er wel eens op de juiste rolverdeling aan te houden en soms een stapje terug te zetten. Een andere deelnemer geeft aan dat de RvT binnen 'haar' organisatie het management juist meer op de eigen taken moet wijzen. Hier blijft het zoeken naar een goede balans.

2. Principes: Integriteit

Integriteit is een belangrijk principe dat in de code is genoemd. Maar wat betekent integriteit? En hoe vertaalt zich dat in de praktijk? Integriteit komt tot uiting in verscheidene situaties. Tijdens de regiobijeenkomsten is aan de hand van het onderstaande dilemma een aantal aspecten aan de orde gekomen:

Dilemma:

Meubilair wordt al sinds jaar en dag betrokken bij één en dezelfde leverancier. U hoort als nieuw RvT-lid dat de leverancier na de leveranciersevaluatie de bestuurder een 'weekendje Disneyland Parijs' aanbiedt. Wat staat u te doen?

Bovengenoemd dilemma is een voorbeeld dat uiteindelijk leidt tot de vragen: 'Hoe komt u als toezichthouder aan de benodigde informatie rondom niet integer handelen binnen de organisatie?' en 'Wat doet u als toezichthouder, met de informatie met betrekking tot niet integer handelen wanneer u dat verneemt?'

Een bepaalde mate van wederzijds vertrouwen tussen toezichthouder en bestuurder is bij informatiedeling van belang. Een bepaalde mate, want dit wederzijdse vertrouwen moet 'in balans' zijn, opdat objectiviteit gewaarborgd is en blijft.

Informatie krijgt u van de bestuurder. Maar daarnaast is het belangrijk om 'feeling' te hebben bij de organisatie. Het is daarom van belang dat toezichthouders 'contact' met de organisatie onderhouden. Over hoe, met welke frequentie en welke doelgroep binnen de organisatie, zult u afspraken moeten maken met de bestuurder.

In het geval u de informatie met betrekking tot niet-integer handelen ontvangt door middel van het informele circuit is het van belang deze informatie te toetsen of andere bronnen te raadplegen.

Een ander aspect dat in dit dilemma verscholen is, is 'In hoeverre laat de bestuurder haar besluitvorming beïnvloeden en welke rol heeft de toezichthouder daarin?'

De toezichthouder zal met name gericht zijn op een transparante besluitvorming. Geformaliseerde afspraken kunnen hier een duidelijke bijdrage leveren, zoals een transparant (leveranciers)beleid waarin de toezichthouder op vooraf vastgestelde momenten wordt gekend.

3. Wie zijn de stakeholders van de toezichthouders en hoe gaan de toezichthouders daar mee om (processen)

Niet alleen voor bestuurders is het belangrijk om zich te realiseren wie de stakeholders zijn. Dit geldt ook voor toezichthouders. Daarbij moet bedacht worden dat het belang van de stakeholders varieert. Denk daarbij verschillende belangen van banken, financiers en aandeelhouders, maar ook ouders, kinderen en medewerkers.

De afstand vanuit de toezichthouders naar de stakeholders is groter vergeleken met de afstand die de bestuurder heeft naar de stakeholders. Voor de toezichthouders is van belang dat de stakeholders bekend zijn, welke informatie zij wensen en welke rol zij verlangen van de toezichthouder.

In de code is opgenomen dat ouders van een kinderopvangorganisatie niet in de Raad van Toezicht van diezelfde organisatie mogen zetelen. Uit de regiobijeenkomsten komt naar voren dat in een aantal gevallen toezichthouders ook ouder en dus klant zijn van de kinderopvangorganisatie waarvan zij RvT lid zijn. In dit geval kan een 'pas toe of leg uit'-principe geldend zijn. Op dit punt kan dan worden afgeweken van de code door te beargumenteren waarom van de code wordt afgeweken.

4. Invulling van de rol van de toezichthouder en de samenwerking met de bestuurder (personen)

Hierbij gaat het om de verschillende rollen binnen de RvT:

- toezicht houden;
- uitoefenen van de adviesrol/klankbordfunctie;
- wijze waarop bestuurder en toezichthouder met elkaar omgaan.

Over het volgende dilemma is gediscussieerd:

Dilemma:

U bent kortgeleden aangesteld als toezichthouder bij een kinderopvangorganisatie die dit jaar haar 20-jarig bestaan viert. Ook de bestuurder zetelt al lange tijd en heeft een indrukwekkende 'staat van dienst' binnen de kinderopvang. U merkt dat uw kritisch constructieve vragen irritatie opwekken bij de bestuurder. Zo wimpelt de bestuurder uw vragen bijvoorbeeld af met een: 'dat is altijd al zo geweest'. Daardoor voelt u zich niet serieus genomen. Wat doet u?

Tijdens de bijeenkomsten werd aangegeven dat deze sfeer en reactie besproken zou moeten worden. Enerzijds binnen de RvT zelf. Anderzijds direct met de bestuurder, maar buiten de formele vergadering om. Soms is er binnen een RvT een conflictmijdende sfeer, gebaseerd op het non-interventie principe, en een terughoudendheid om kritiek te leveren op de bestuurder. Deze sfeer zou doorbroken moeten worden.

5. Verdeling van de rollen tussen de toezichthouders onderling en de samenwerking tussen de toezichthouders (personen)

Hierbij gaat het om de verschillende rollen tussen de toezichthouders onderling en de samenwerking tussen de toezichthouders.

Rolverdeling binnen de RvT

Het is belangrijk is om een mix te hebben van ervaringsdeskundigen en inhoudelijke deskundigen. Bij de samenstelling van een Raad van Toezicht dient gelet te worden op de competenties van de leden in relatie tot wat de kinderopvangorganisatie met haar ambities vraagt. Uit de regiobijeenkomsten komt naar voren dat er voornamelijk rolverdeling plaatsvindt naar expertise. Het is heel gebruikelijk en efficiënt om onderwerpen te verdelen over de RvT - leden. De taakverdeling wordt ook vaak geformaliseerd door het instellen van commissies, zoals een audit commissie.

Echter door te kiezen voor experts in de Raad van Toezicht kunnen dilemma's optreden. Bijvoorbeeld:

- op het gebied van belangenverstrengeling;
- vertroebeling van de toezichthoudende versus de bestuurlijke rollen.

Aan de hand van onderstaand dilemma is dit thema besproken:

Dilemma:

U bent fiscalist en al een tijd toezichthouder van een middelgrote kinderopvangorganisatie. De bestuurder legt u een fiscaal probleem voor. U, als fiscalist, begrijpt het probleem maar al te goed. Wat staat u te doen?

- U lost het zelf op
- U doet niets
- U verwijst door binnen uw netwerk

Dit dilemma vonden deelnemers herkenbaar. Immers, de RvT is niet voor niets veelal samengesteld uit een aantal experts. En in veel gevallen wordt gekozen van een 'mix' aan expertise in de RvT. Van deze aanwezige kennis moeten bestuurders ook gebruik kunnen maken.

Van belang is echter de invulling van de adviesfunctie en het 'rolvast' zijn en blijven van bestuurder en toezichthouder. In veel gevallen zal de bestuurder een sparring partner' zoeken in de toezichthouders. De

bestuurder blijft verantwoordelijk en beslist. De toezichthouder moet erop toezien dat hij/zij in zijn/haar toezichthoudende rol blijft en niet 'op de stoel van de bestuurder' komt te zitten.

Wanneer je als RvT-lid twijfelt hoever je mag gaan is de beste oplossing het voor te leggen in een RvT-vergadering, om het te bespreken met de andere leden. Ieder heeft z'n expertise binnen de RvT, maar openheid is erg belangrijk. Op deze manier wordt de verantwoordelijkheid voor het handelen in dergelijke situaties gedeeld.

Rol van de voorzitter

Als RvT wil je graag een klankbord zijn voor de bestuurder en deze niet 'in verwarring brengen' wanneer de raad onderling verdeeld is. De voorzitter heeft de verantwoordelijkheid om de RvT in goede banen te leiden, hoe moeilijk dat ook is wanneer er sprake is van meningsverschillen.

Complicerende factor

De rol van de RvT is soms dubbel. Aan de ene kant ben je werkgever, aan de andere kant advies orgaan en toezichthouder. Er wordt genoemd dat het juist in een transitie fase belangrijk is om als RvT toch dicht op de huidige realiteit van de organisatie te blijven zitten en niet alleen naar de verre horizon te kijken. Een RvT moet tegenwicht aan bestuurder bieden zonder dat dit leidt tot conflictsituaties.

Hoe worden toezichthouders geëvalueerd, wat zijn eisen aan toezichthouders?

Er zijn standaard evaluatieformulieren beschikbaar die gebruikt kunnen worden voorafgaand aan een evaluatiegesprek. Als je dit in een jaarlijkse frequentie doet wordt het gemakkelijker om mede toezichthouders of bestuursleden aan te spreken op hun functioneren. Al blijft het principe gelden dat bij slecht functioneren het het beste is om direct te handelen. Stapt iemand niet op, dan zou je kunnen overwegen zelf op te stappen

Tijdens de discussie komen er verschillende tips naar voren:

- individuele gesprekken met de voorzitter gevolgd door een gezamenlijke bespreking in de raad;
- eventueel zou een externe partij dit groepsgeprek kunnen leiden;
- over het betrekken van stakeholders in de evaluatie van de RvT verschillen de meningen. Waar de een pleit voor een 360 graden benadering, vraagt de ander zich af welke stakeholders werkelijk in staat zijn het functioneren van de raad te beoordelen.

De code geeft niet alleen een richtlijn voor eisen aan de bestuurder, maar ook aan de toezichthouders. In het buitenland werkt men vaak al met gecertificeerde toezichthouders. Dit lijkt ook de toekomst te worden in Nederland. Tot het zo ver is zijn duidelijke vooropgestelde eisen voor bestuurders en toezichthouders erg belangrijk. De belangrijkste eisen voor RvT-leden zijn, naast opleiding, kennis en kritische houding.

6. Welke informatie heeft de toezichthouder nodig om goed toezicht te kunnen houden en hoe weet je dat de organisatie 'in control' is

De rol van de RvT is het toezien dat de organisatie een missie en visie formuleert en te realiseren prestaties/doelen vaststelt; en vervolgens toe te zien of de bestuurder/directeur de beoogde doelen realiseert. De informatie die de RvT daarom nodig heeft om toezicht te kunnen houden bestaat uit:

- Normeringen in de vorm van begroting, jaarplannen, algemene kennis over de branche;
- Financiële verantwoordingsinformatie: 'waar sta je vandaag de dag', bijvoorbeeld in de vorm van een balanced scorecard;
- Toekomstgerichte informatie over risico's die de doelen kunnen ondermijnen, geplande acties en plannen om risico's te mitigeren

Wanneer moet je ingrijpen als RvT?

Wanneer bij de RvT twijfel bestaat over het nut en de noodzaak van bepaalde plannen van een bestuurder is een goede dialoog tussen bestuurder en toezichthouder van belang. Afspraken over de fasering met belangrijke beslissingsmomenten moeten duidelijk vastgelegd worden. Ook moeten afspraken gemaakt worden over de informatievoorziening van de Raad. Daarbij moet de raad zich afvragen: 'Welke informatie heb ik nodig om een voorgenomen besluit weloverwogen te kunnen toetsen?'

Het antwoord op de vraag of het verplicht is dat de RvT instemt met een besluit van de bestuurder is afhankelijk van de regels die hierover in de organisatie zijn afgesproken en de delegatie van bevoegdheden. Vaak zijn er duidelijke afspraken met de bestuurder over de ruimte (uitgedrukt in een geldbedrag) die hij/zij heeft om zelfstandig te beslissen.

Hoe beoordeel je of de organisatie op het gebied van kwaliteit in control is? En wat mag/moet je doen als je een vermoeden hebt dat de organisatie niet in control is?

Als toezichthouder zult u verantwoordingsinformatie met betrekking tot de kwaliteit ontvangen van de bestuurder. Aan de hand van het volgende dilemma is bediscussieerd wat u als toezichthouder te doen staat wanneer u onvoldoende informatie lijkt te hebben om te beoordelen of de organisatie in control is:

Dilemma:

Als toezichthouder vindt u de kwaliteit van de zorg erg belangrijk. Hoewel de organisatie HKZ-gecertificeerd is, heeft u op dit moment onvoldoende informatie om te beoordelen of de organisatie op dit vlak 'in control' is. Wat staat u te doen?

Als RvT-lid kunt u in gesprek gaan met de bestuurder en hem/haar vragen de RvT ervan te overtuigen dat de organisatie op het gebied van kwaliteit 'in control' is. U kunt hierbij kiezen voor het inwinnen van meer informatie, of -in overleg met de bestuurder- het inwinnen van een onafhankelijk deskundig advies. Bij het inwinnen van informatie is het goed om vast te stellen welke informatie (aanvullend) noodzakelijk is. Daarnaast kan de RvT in overleg met de bestuurder in contact worden gebracht met de kwaliteitsverantwoordelijke binnen de organisatie.

Wanneer een Raad van Commissarissen (RvC) aanwezig is dan is de volgende wetgeving van toepassing. In de wet is bepaald dat leden van de RvC informatie mogen inwinnen in de organisatie (zonder toestemming van de bestuurder). Eventueel kan dit achteraf aangegeven worden bij de bestuurder. Wanneer de RvC zich zorgen maakt rondom een thema, in dit geval kwaliteit, is de RvC zelfs verplicht informatie in te gaan winnen om te voorkomen dat de organisatie gevaar gaat lopen rondom dit thema.

7. Hoever mag je gaan als toezichthouder in de benadering van de organisatie?

Het is niet ongebruikelijk dat de leden van de RvT contact hebben met de organisatie. Veelal zijn dit geformaliseerde momenten. Hierbij wordt, afhankelijk van de agenda van de RvT-vergadering, functionarissen uit de organisatie uitgenodigd om deel te nemen aan de vergadering. Ook komt het voor dat leden locaties bezoeken.

Vanzelfsprekend is het ook mogelijk om contact te leggen met de organisatie buiten de geformaliseerde momenten om. Hierover zullen afspraken tussen bestuurder en toezichthouders moeten worden gemaakt.

Bij het benaderen van de organisatie is het van belang om te communiceren richting de organisatie waarom de RvT een locatie komt bezoeken. Daarnaast is het van belang dat de toezichthouder rolvast is en niet 'op de stoel van de bestuurder komt te zitten'.

Andersom kan ook de vraag worden gesteld of de bestuurder één van de leden van de RvT mag benaderen. Tijdens één van de regiobijeenkomsten wordt aangegeven dat bijvoorbeeld in geval van het risico van mediaexposure ervoor gekozen is de voorzitter van de RvT te informeren, in plaats van de gehele RvT.

8. Werkgeversrol: prestatiebeloning, zittingstermijn, evaluatie.

Het werkgeverschap van de bestuurder/directeur is één van de kernrollen van de RvT en het bestuur van een organisatie. Voor wat betreft de 4 P's zijn de aspecten van het werkgeverschap onder de laatste P: het functioneren van personen. Hier zitten verschillende aspecten aan: de hoogte van de beloning; de beoordeling van de prestaties. Deze aspecten moeten uiteraard in het licht gezien worden van de maatschappelijk geldende normen over deze onderwerpen.

Hoe moet je omgaan met prestatiebeloning?

Eén van de deelnemers geeft aan dat binnen de RvT waar zij deel van uitmaakt nagedacht wordt over prestatiebeloning voor de bestuurder. Hierover is ook met de bestuurder van gedachten gewisseld en deze wil niet overgaan tot prestatiebeloning. Daarnaast heeft de bestuurder hiernaar geïnformeerd bij andere bestuurders en prestatiebeloning lijkt een taboe te zijn binnen de branche. Tijdens een van de regiobijeenkomsten is deelnemers gevraagd naar hun ideeën hierover.

Prestatiebeloning is zeker wel mogelijk, maar het probleem is dat het basisloon dan lager moet zijn dan de gemiddelde inschaling. Bestuurders willen daar niet altijd aan meewerken. In de NVTK-regeling 'beloning bestuurder en directeuren' is stapsgewijze uitgelegd hoe een RvT hier mee om kan gaan. Bij prestatiebeloning moet de RvT jaarlijks vooraf doelen formuleren met de bestuurder. Aan deze doelen wordt vervolgens een beloning gekoppeld, zodat aan het eind van het jaar geëvalueerd kan worden en eventueel een beloning uitgekeerd kan worden.

Mag het salaris van de bestuurder boven de Balkenende-norm uitkomen?

Dit thema is aan de hand van onderstaande dilemma besproken:

Dilemma:

In het jaarlijkse functioneringsgesprek met de bestuurder geeft de bestuurder aan dat deze gezien de prestaties van het afgelopen jaar een verhoging van het salaris verwacht. Met deze verhoging zal de salariëring van de bestuurder boven de balkenende-norm uitkomen. Wat staat u te doen?

- U wijst op de bestaande regeling
- U bent gevoelig voor het argument van de bestuurder dat deze het afgelopen jaar veel heeft gepresteerd en gaat akkoord met de salariseis
- De toezichthouders onderhandelen met de bestuurder over het salaris

Uit de discussie van de regiobijeenkomsten komt een aantal punten naar voren ten aanzien van de beloning van de bestuurder:

Er blijkt onduidelijkheid te bestaan over 'de bestaande regeling'. Er zijn meerdere regelingen die aangehouden kunnen worden: bijvoorbeeld de regeling van de bdKO en de CAO. Er zijn organisaties die de bdKO regeling voor salariëring van de bestuurder blijken aan te houden, waar soms nog bonussen

bijkomen. In de bdKO-overeenkomst met de bestuurder is ook opgenomen dat deze regeling gevolgd wordt. Dit laat onverlet dat de RvT als werkgever juist deze verantwoordelijkheid heeft. De NVTK stelt zelf indexeringsadviezen op en heeft een model overeenkomst (bestellen kan via de website zie www.nvtk.nl).

De deelnemers vinden het belangrijk dat niet zomaar wordt afgeweken van de richtlijnen, want deze zijn er niet voor niets en daar heeft de organisatie zich aan geconformeerd. De bestaande regeling is uitgangspunt, maar het salaris is uiteindelijk het resultaat van onderhandeling. De onderhandelingen over de maximale beloning voor bestuurders moet wellicht op landelijk niveau worden opgepakt. Dit is in de zorgsector in het afgelopen najaar gebeurd: na jaren van werken met 2 verschillende regelingen, waardoor iedere RvT in discussie komt met de eigen bestuurder, zijn er op landelijk niveau overeenstemming bereikt over een salarisregeling.

Verder geven deelnemers aan dat in veel gevallen vooraf afspraken worden gemaakt over de te behalen prestaties van de bestuurder. Aan prestaties worden eveneens vooraf beloningen gekoppeld.

De vraag of bestuurders in de kinderopvang wettelijk gezien überhaupt wel boven de balkenendenorm mogen verdienen blijkt lastig te beantwoorden. Personen werkzaam in sectoren die door de overheid betaald worden mogen niet meer verdienen dan de balkenendenorm. De kinderopvang sector ontvangt echter geen rechtstreekse gelden van de overheid. De subsidie voor de kinderopvang loopt namelijk via de ouders en niet via de organisaties zelf. Indirect worden kinderopvangorganisaties desalniettemin voor 80% worden gefinancierd door collectief geld. De balkenendenorm is daarom een goede richtlijn. Wanneer de bestuurder dan meer wil verdienen zou deze in een andere branche moeten gaan werken.

Samenvattend:

Verschiedende deelnemers geven aan open te staan voor het gesprek over de beloning van de bestuurder. Gesproken kan worden over een eventuele eenmalige bonus, maar balkenende-norm is er niet voor niets.

Hoe moeten we omgaan met indexering?

De bdKO geeft jaarlijks een indexeringsadvies op basis van een advies van de Human capital groep; die zich baseert op vergelijking met de verhogingen van salarissen in referentiemarkten. Een aantal jaren zijn de hoogste salarisgroepen hierin procentueel meer gestegen dan de laagste. De NVTK baseert haar indexeringsadvies op de stijging van de CBS- consumentenprijsindex.

Een deelnemer geeft aan dat de RvT waarin zij participeert jaarlijks een onderzoek laat uitvoeren door een onafhankelijke, externe partij naar de gemiddelde salarisstijging in de markt en dat het salaris van de bestuurder aan de hand van dat gemiddelde percentage wordt bepaald. Dit is de afspraak die met de bestuurder is gemaakt over het salaris.

In de code staat dat de bestuurder maar voor 4 jaar benoemd mag worden; hoe moeten we daarmee omgaan?

Met de deelnemers is gesproken over de zittingstermijn van de bestuurder. De NVTK stelt voor bestuurders een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd aan te bieden, maar de benoeming tot bestuurder voor een bepaalde tijd te laten gelden. Dit is uitgewerkt in een juridisch advies van Governance Support.

Vaak heeft een RvT te maken met lopende overeenkomsten. Het is uiteraard een kwestie van overleg hoe hiermee omgegaan moet worden. Zomaar een lopende overeenkomst open breken is niet te adviseren. De kosten daarvan (zowel financieel als relationeel) zijn over het algemeen hoog. In de woningcorporatiesfeer is men nu zeer actief bezig met deze discussie. Het is goed om te kijken wat we uit de ervaringen in andere branches kunnen leren over dit vraagstuk.

Samenvattend

Algemene thema's naar aanleiding van de regiobijeenkomsten:

- 1 Wees rolbewust en rolvast, als bestuurder en als toezichthouder
- 2 Spreek elkaar aan over elkaars rol en verantwoordelijkheden
- 3 Schep wederzijds vertrouwen met behoud van zakelijke en professionele distantie
- 4 Zorg voor transparantie
- 5 Leg contact en houd contact met de organisatie en maak hierover afspraken met de bestuurder
- 6 Blijf vragen stellen en vraag door
- 7 Durf kritisch te zijn, maar blijf constructief
- 8 Wees bewust van de risico's die spelen voor de branche en de organisatie
- 9 Ken uw stakeholders
- 10 Beoordeel regelmatig of de informatie voldoende is om de toezichthoudende rol goed te kunnen vervullen
- 11 Zorg ervoor dat alle toezichthouders over dezelfde informatie beschikken
- 12 Evalueer en reflecteer