



Intern toezicht: niet belemmeren, maar wel bewaken

CORPORATIES ZIJN REGELMATIG NEGATIEF IN HET NIEUWS VANWEGE ONVERANTWOORDE FINANCIËLE TRANSACTIES OF ONINTEGER HANDELEN VAN BESTUURSLIEDEN. DE DRUK OP SCHERP INTERN TOEZICHT NEEMT HIERDOOR TOE. VOLGENS GERT-JAN VAN DER VOSSEN EN JAAP DE JONG, VOORZITTER EN VICE-VOORZITTER VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN VAN MITROS, IS HET INTERN TOEZICHT BIJ MITROS GOED GEREGLD, MAAR BLIJFT HET VOORTDUREND ZOEKEN NAAR EEN BALANS. HOE VER GA JE HIERIN? JE KUNT NIET ACHTER IEDERE MEDEWERKER EEN CONTROLEUR ZETTEN.



Van der Vossen: “Als commissaris kijk je anders tegen een organisatie aan dan als bestuurder. Dat vind ik heel verrijkend. Ik vind toezichthouder zijn een interessante baan, vooral bij maatschappelijk geïntereerde organisaties. Als bestuursadviseur, tijdelijk bestuurder en toezichthouder bij andere organisaties heb ik daar veel mee te maken. Mitros is voor mij extra aantrekkelijk omdat ze werkzaam is in de regio waar ik al 25 jaar woon. De Jong: “Het is inderdaad een interessant vak, waarbij ik het een uitdaging vind om de balans te vinden tussen toezicht houden en betrokken zijn. Van huis uit ben ik zelfstandig adviseur, vooral op het gebied van medezeggenschap. Ik heb een brede toezichthoudende ervaring, wel altijd

bij maatschappelijk ondernemers. Bij Mitros ben ik vrij toevallig terechtgekomen, op voordracht van de Ondernemingsraad.”

INSTRUMENTENKOFFERTJE

Van der Vossen: “Een Raad van Commissarissen heeft een koffer vol instrumenten tot zijn beschikking, die hij gebruikt bij het toezicht houden op het functioneren van het bestuur en op de prestaties van de organisatie. De rode draad is de planning- en controlcyclus. Andere instrumenten zijn audits, de reguliere informatiestroom en gesprekken met bestuur, managers, Ondernemingsraad, huurdersorganisaties en andere stakeholders.” De Jong: “Er zitten verschillende aspecten aan het toezicht houden. Ten eerste het goedkeuren van belangrijke besluiten van het bestuur. De onderwerpen waarvoor dit geldt, zijn in de statuten vastgelegd. Ten tweede het permanent preventief toezicht houden. Natuurlijk hebben wij vertrouwen in het bestuur. Toch moeten wij altijd alert blijven en op het juiste moment kritische vragen te stellen. Ten derde hebben wij ook een adviserende rol.”

MAATSCHAPPELIJK KLANKBORD

De Jong: “De RvC houdt namens de samenleving toezicht op Mitros. We zijn het maatschappelijk klankbord voor het bestuur. Daarom volgen wij nieuwe ontwikkelingen in de maatschappij, bijvoorbeeld door gesprekken aan te gaan met stakeholders.” Van der Vossen: “Wij kiezen er dan ook voor om puur uit functioneel oogpunt bij belangrijke momenten van Mitros aanwezig te zijn en niet bij alle sociale gelegenheden.”



JAAP DE JONG



GERT-JAN VAN DER VOSSEN

>>

De Jong: “Formeel zijn wij de werkgever van het bestuur. Dat betekent dat wij de bestuurders benoemen en – indien nodig – ontslaan. En we houden functionerings- en beoordelingsgesprekken met hen.” Van der Vossen: “Maar wij vertellen ze niet wat zij moeten doen.”

EVENTUELE RISICO'S

De Jong: “Om een goed toezichthouder te zijn, moet je onafhankelijk zijn in je denken en signalen uit de maatschappij opvangen.” Van der Vossen: “En bij alles wat je hoort, kijk je naar het eventuele risico dat het met zich meebrengt. En of het beeld dat je ervan hebt, scherp genoeg is. Is dat niet zo, dan moet je blijven doorvragen tot je alle antwoorden hebt. Binnen een RvC heb je verschillende vaardigheden nodig, zowel aan de harde kant, dus iemand die scherp is op feiten en cijfers, als aan de zachte kant, iemand die mensen goed kan inschatten. De truc is om gezamenlijk productief te zijn op zo'n manier dat de bestuurder er baat bij heeft. Toezicht mag nooit belemmerend werken, maar moet juist helpen bij het leveren van maatschappelijke prestaties.”

De Jong: “Wij toetsen besluiten van het bestuur marginaal. Als ze logisch volgen uit de aangevoerde argumenten, dan klopt het.” Van der Vossen: “Maar ook alternatieven moeten meegenomen worden in de afwegingen. Als je aan de gezichten tijdens een vergadering ziet dat niemand echt gelukkig is met een besluit, dan stellen we voor om nog eens te kijken naar mogelijke alternatieven. Ik zeg

nooit dat iets op een bepaalde manier moet of dat het een verkeerde beslissing is. Dan ga je op de stoel van de bestuurder zitten. Wel reik ik denkkaders aan.”

COLLECTIEF STANDPUNT

Van der Vossen: “Voordat wij ons collectieve standpunt geven, wisselen de commissarissen eerst onderling hun verschillende standpunten uit. Dat is een waardevolle fase. Uiteindelijk praten wij als collectief, anders is het niet werkbaar voor het bestuur. Wij kunnen ons niet herinneren dat er ooit een minderheidsstandpunt naar buiten is gebracht.”

ZELFEVALUATIE

Van der Vossen: “Het is nooit helemaal uit te sluiten dat er soms dingen fout gaan, zoals bij enkele corporaties is gebeurd. Vaak is dat een teken dat niet alles goed is geregeld. Er zijn normen en waarden rondom goed toezicht houden, maar je moet je hierbij niet alleen richten naar de letter maar ook en vooral naar de inhoud. Daar ben je nooit mee klaar, ook omdat de samenleving steeds blijft veranderen. Het aanwenden van het vermogen van corporaties voor maatschappelijk presteren is in een stroomversnelling gekomen. Maar om hierop toezicht te houden hebben wij weer meer en andere instrumenten nodig in ons instrumentenkoffertje.” De Jong: “De RvC van Mitros doet ook aan zelfevaluatie en blijft continu actief op dit vlak. We onderzoeken waar onze zwakke plekken zitten en op welke gebieden wij ons moeten ontwikkelen.” <