



Van bestuur-model naar raad van toezicht model

Overwegingen bij invoering van een raad-van-toezicht-model

Rollen van directie en raad van toezicht

In een raad-van-toezicht-model wordt het beleid ontwikkeld en uitgevoerd door de directie. De verantwoordelijkheid van het bestuur ligt dan bij de directeur. We spreken van directeur-bestuurder. De leden van de raad moeten het beleid goedkeuren en houden toezicht op de uitvoering daarvan. De directie zal de raad in sommige gevallen betrekken bij de beleidsvorming (bijvoorbeeld bij het formuleren van een strategisch meerjarenbeleidplan). Toezichthouders dienen goed te bepalen welke positie zij willen innemen ten opzichte van de organisatie en in het bijzonder de directie. Het is de kunst om niet op de directiestoel te gaan zitten maar wel voldoende betrokken te zijn om te kunnen bijsturen vanuit de toezichthoudende verantwoordelijkheid.

Rollen van een toezichthouder:

- toezichthouder
- adviseur/klankbord
- werkgever
- netwerker/ambassadeur

Om een voor de organisatie optimale rol te kunnen kiezen moet een tussenvorm gevonden worden tussen een preventief-actieve of een zuiver controlerende taakstelling.

Kenmerken pro-actieve raad:

- dichtbij
- meerdere informatiebronnen
- toezicht en controle vooraf en achteraf
- sparring partner
- participeert in strategische besluitvorming en beoordeelt resultaat
- kritisch klankbord

Transitie van bestuur-model naar raad-van-toezicht-model

Kenmerken raad-van-toezicht-model:

- bestuurlijk proces in handen van de directie
- veelal grotere organisaties met een professionele dagelijkse leiding, een eigen staf en interne hiërarchie
- veel zaken formeel geregeld en schriftelijk vastgelegd
- toezichthoudend proces in handen van een apart orgaan: de raad van toezicht

Kenmerken bestuur-model:

- beleid wordt vastgesteld door bestuur
- voorbereiding en uitvoering beleid meestal bij directie
- vaak kleine tot middelgrote organisaties
- essentiële zaken zijn vastgelegd

Algemene aandachtspunten in de transitiefase van B-model naar RvT-model:

- Veranderende rol van de directeur



Toolkit Governance Code Cultuur

Principe 2 Besturingsmodel

- Profiel directeur evalueren
- Veranderende rol van bestuurder à toezichthouder
- Profielen RvT-leden opstellen
- Nieuwe RvT samenstellen?
- Statuten wijzigen
- Directiereglement opstellen
- Raad-van-toezicht-reglement opstellen
- Overleg met ondernemingsraad/personeelsvertegenwoordiging
- Overleg met externe stakeholders nodig?
- Implementatieplan opstellen



Governance Code
Cultuur