

Kiezen van het passende bestuursmodel

Het mooie van de code Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening is dat de codebepalingen voor drie verschillende bestuursmodellen zijn uitgewerkt (zie codebepaling 1.2):

- raad van toezicht model;
- toezichthoudend bestuur;
- instruerend bestuur.

Kleine organisaties (< 15 formatieplaatsen) zijn vrij in hun keuze van het bestuursmodel. De code stelt voor grote organisaties (> 75 formatieplaatsen) het raad van toezicht model verplicht. Organisaties met 15 tot 75 formatieplaatsen kunnen kiezen uit een raad van toezicht of een toezichthoudend bestuur.

Er ligt tussen het raad van toezicht model en de beide andere modellen een in juridische zin principieel verschil. Bij de raad van toezicht is de statutair directeur de bestuurder van de organisatie. Zijn/haar bevoegdheden worden ingeperkt door goedkeurings- en vaststellingsrechten van de raad van toezicht. Maar dat kan niet onbeperkt gebeuren, want de bestuurder moet zijn/haar bestuurlijke verantwoordelijkheden kunnen waarmaken.

Bij de beide andere modellen zijn het toezichthoudend dan wel het instruerend bestuur de bestuurder van de organisatie en als zodanig ook verantwoordelijk. Afhankelijk van de mate waarin het bestuur zijn bestuurlijke taken aan de directeur heeft gedelegeerd spreken wij van toezichthoudend bestuur (grote mate van delegatie) of instruerend bestuur (geen of weinig delegatie). Overigens lijken het toezichthoudend bestuur model en het raad van toezicht model in de praktijk (maar niet in juridische zin) sterk op elkaar.

Kleine organisaties kunnen tussen modellen kiezen, zo zegt de code. Maar wat pleit voor het ene of voor het andere model? Een recept voor iedereen is niet te geven. Wel kunnen wij enkele overwegingen geven om bij stil te blijven staan. U ziet die in onderstaande tekening weergegeven.

Overwegingen \ Model	I Instruerend Bestuur	II Toezichthoudend Bestuur	III Raad van Toezicht
1. Omvang organisatie	klein/laag		groot/hog
2. Complexiteit organisatie			
3. Complexiteit omgeving			
4. Dynamiek omgeving			
5. Appèl op ondernemerschap			
6. Optimale scheiding van de functies besturen en toezicht houden			
7. Kwaliteit en ambitie van de directeur(en)			
8. Belang van ideologie/levensbeschouwing	groot/hog		klein/laag

De overwegingen 1 t/m 5 hebben te maken met kenmerken van de organisatie en de omgeving waarin de organisatie functioneert. Bijvoorbeeld: hoe groter de organisatie, hoe eerder een raad van toezicht model in overweging zal worden genomen. Immers, een bestuur bestaande uit 5 personen kan bij een dergelijke organisatie onvoldoende 'erboven op zitten'. De overwegingen 1 t/m 5 zijn zakelijke, rationele overwegingen.

Uiteraard kunnen personen wel verschillen in de beoordeling van de organisatie en de omgeving op deze kwaliteiten. De een kan bijvoorbeeld vinden dat het opereren met drie kleine gemeenten als belangrijke contractpartner bijzonder complex is en de ander benadrukt juist dat het wel relatieve stabiele contractpartners zijn en daardoor minder complex.

Overweging 6 is van andere aard. Hier gaat het om de principiële keuze om een strakke scheiding te hanteren tussen besturen en toezicht houden. Die scheiding is het meest duidelijk in het raad van toezicht model. Over de noodzaak van een dergelijke strakke scheiding kunnen de meningen verschillen.

Van weer een andere aard is overweging 7. Hier speelt de huidige personele bezetting een belangrijke rol in de afweging. Bijvoorbeeld: kan en wil de huidige directeur een bestuursfunctie aan of juist niet. Die overweging is reëel, maar mag volgens ons niet te zwaar wegen bij de mogelijke omslag naar een raad van toezicht model. Neem bijvoorbeeld een zeer kleine organisatie met een directeur die uit zijn functie

gegroeid is en voor wie de bestuursverantwoordelijkheid in het raad van toezicht model een passende groeistap zou zijn. Wat gebeurt er als de directeur na drie jaar alsnog naar een meer uitdagende functie vertrekt, wat voor de hand ligt. Vindt de raad van toezicht van die kleine organisatie dan een passende opvolger, iemand die de bestuurlijke verantwoordelijkheid kan dragen, maar wel voor die kleine organisatie met het daaraan gekoppelde salaris?

Tot slot overweging 8. Naarmate ideologie of levensbeschouwing een grotere rol speelt, zal er eerder de neiging zijn om het bestuur te houden bij een groep personen die nauw met die ideologie of levensbeschouwing verbonden is. Voorbeelden zijn organisaties met een religieuze identiteit of organisaties die belangen behartigen, bijvoorbeeld van patiënten.

Duidelijk is dat de keuze voor het passende model - voor zover de code die toelaat - goed doordacht moet zijn. Duidelijk is ook dat de keuze geen eenvoudig optellen of aftrekken van argumenten is. Het vraagt om een gedegen discussie in het bestuur.

