

COLUMN

'Betrokkenheid raad van toezicht bij strategieontwikkeling komt kwaliteit beleid ten goede'

Door: Hildegard Pelzer, Governance Support

Elk ziekenhuis, elke onderwijsinstelling en elke woningcorporatie heeft een meerjarenbeleid of ondernemingsplan dat is goedgekeurd door de raad van toezicht. Is de wenselijkheid van dat beleid onderbouwd? Is de haalbaarheid onderzocht? Beschikt de zorginstelling bijvoorbeeld over het nodige vastgoed en de servicegerichte cultuur om zich te kunnen richten op de markt van de veeleisende en financieel draagkrachtige oudere? Worden de wezenlijke strategische vraagstukken geadresseerd of vooral de wensbeelden van professionals? Is het beleid voldoende richtinggevend om als toetssteen te kunnen worden gebruikt, bijvoorbeeld bij het besluit over een 'fusiekans' die zich aandient? Is het beleid zo concreet geformuleerd dat de realisatie daarvan gevolgd en beoordeeld kan worden?

**Indruk op buitenwereld maken**

Ik durf te stellen dat het antwoord op deze vragen bij veel maatschappelijke ondernemingen nog te vaak negatief zal uitvallen. Nog te vaak lijkt het proces om in co-creatie met managers en medewerkers tot strategisch beleid te komen, belangrijker dan het resultaat. En veelal lijkt het ondernemingsplan vooral een – soms speels of glossy vormgegeven – publicatie te zijn om indruk op de buitenwereld te maken.

Strategisch beleid hoger op agenda

Wij ervaren in onze adviespraktijk dat raden van toezicht onrustiger worden en het strategisch beleid hoger op de agenda willen krijgen. Dat heeft deels te maken met een actievere opstelling van het intern toezicht en deels met externe ontwikkelingen die om herijking van het beleid en duidelijke keuzen vragen. Hoe kan de raad zijn rol bij strategieontwikkeling actiever invullen?

- Raden van toezicht willen vroegtijdig bij beleidsvorming betrokken worden. Het beleggen van een strategische startsessie, eventueel met het management, levert niet zonder meer het gewenste resultaat. Er is meer nodig: goede analyses van externe ontwikkelingen en interne (on)mogelijkheden als voeding voor de sessie, prikkelende vraagstellingen die ertoe toen en hoogwaardige inbreng van toezichthouders.
- Raden van toezicht willen ook tussentijds betrokken worden, vooral als zich wezenlijke strategische keuzen beginnen af te tekenen. Dan is de toezichthouder niet meer alleen sparringpartner, maar moet hij vaak ook aangeven of de bestuurder voor een bepaalde richting zijn goedkeuring kan verwachten en onder welke voorwaarden. Dat is balanceren tussen 'toezicht houden' en 'adviseren'.
- De strategie zou jaarlijks op de agenda moeten staan, en dat gebeurt ook steeds vaker. Niet om de gehele strategie te herzien, maar om te toetsen of bijstellingen nodig zijn en om strategische thema's voor de lange termijn te verkennen. Vraag is of de raad van toezicht zich daarbij geheel laat leiden door de raad van bestuur of ook zelf inbrengt wat aan de orde moet komen.
- Er worden hoge eisen gesteld aan het strategisch inzicht van toezichthouders. Dat geldt ook voor kleine ondernemingen, waar de strategische denkracht binnen de organisatie beperkt is. Als ook de strategische denkracht bij de raad beperkt is, is het wijs om zo nu en dan externe expertise in te huren.

Objectiverende werking

Actieve betrokkenheid van de raad van toezicht bij strategieontwikkeling komt - indien goed ingevuld - de kwaliteit van het strategisch beleid ten goede. De toezichthouder voegt kennis toe en kan objectiverend werken. Bovendien wordt hij zo beter in staat gesteld om het strategisch beleid te doorgronden en een overtuigend goedkeuringsbesluit te nemen.

Vershil van inzicht

Actieve betrokkenheid van de raad van toezicht kan ook eerder verschil van inzicht over het te voeren strategisch beleid aan het licht brengen. Is dat erg? Ik denk het niet, zolang de raad de nodige afstand weet te houden bij zaken die *minder essentieel* zijn. Het gaat namelijk niet om je eigen voorkeuren als toezichthouder, maar om de vraag of de keuze die de raad van bestuur voorlegt (ook) adequaat is voor de onderneming en haar maatschappelijke functie. En als er verschil van inzicht is bij *essentiële* strategische keuzen? Dan is het beter om die – met alle consequenties van dien - zichtbaar te maken, dan een troebel beleid te voeren, waarover niemand zich duidelijk uitsprekt.