

DE ROL VAN DE RVT IN STRATEGIE EN LANGETERMIJNBELEID

De weg naar Rome of een andere bestemming

Het is altijd een subtiel spel. Wanneer houdt toezichthouden op en begint bemoeizucht? Zeker bij het vaststellen van de strategie is helderheid van rollen van groot belang. Het belang van de organisatie weegt zwaarder dan de visie van de individuele toezichthouder. Zeker in strategiediscussies.

'Het besef groeit dat de rvt een actievere rol moet spelen als het gaat om de strategie van de organisatie.' Als directeur van Governance Support, een adviesbureau gespecialiseerd in governancevraagstukken, heeft Hildegard Pelzer goed zicht op de snelgaande veranderingen in het toezicht. Haar bureau bestaat inmiddels bijna tien jaar en in die tijd is er veel gebeurd. 'Het was altijd wel zo dat een rvt goedkeuring gaf aan strategisch beleid. Maar men was eigenlijk meer bezig met de vraag of we Rome wel bereiken, dan met de vraag of Rome wel de juiste bestemming is. Dat is echt aan het veranderen, mede omdat het spannender wordt op de markt.'

Juist daarom organiseerde de NVTK dit voorjaar twee drukbezochte regiobijeenkomsten over dit thema waar Hildegard Pelzer de inleiding verzorgde. Het leverde boeiende discussies op over praktijksituaties van de deelnemers.

Jaarcyclus

Nu groei niet meer vanzelfsprekend is en organisaties misschien wel een stapje terug moeten doen, wordt de strategie steeds belangrijker. Het uitzetten van beleid voor de lange termijn valt

natuurlijk onder de verantwoordelijkheid van de bestuurder. Pelzer: 'De rvt heeft de taak te bewaken dat er een adequate strategie is. Dat doet hij door het voorstel voor het strategisch beleid van de bestuurder goed te keuren (of niet) en te bewaken of dit beleid zo nodig herijkt moet worden. Als de bestuurder dat niet uit zichzelf doet zal de rvt een signaal moeten geven. De rvt van nu staat veel alerter in het proces. Waar het voorheen vooral een kwestie was van "aftikken" van het beleidsvoorstel van de bestuurder, gaat men tegenwoordig een stapje verder. Men is kritischer, vraagt naar meer onderbouwing of stelt andere invalshoeken of oplossingen aan de orde. De grote vraag is of de rvt niet al in een eerdere fase een rol zou moeten krijgen bij de totstandkoming van strategisch beleid.' De vraag stellen is hem beantwoorden: 'Het heeft een enorme meerwaarde als je al in een vroeg stadium, bij wijze van spreken met de benen op tafel, met de bestuurder kunt sparren over de strategische vraagstukken voor de komende jaren. Dat werkt positief naar twee kanten. Enerzijds wordt de bestuurder gevoed vanuit de vragen en kennis die toezichthouders inbrengen. Anderzijds vergroot dat de betrokkenheid van de rvt en zet het ook de toezichthouders al in een vroeg stadium aan het denken over de koers van de organisatie. Het is ook een manier om te voorkomen dat het lastig wordt voor toezichthouders kritisch te zijn op een concept strategisch beleidsplan dat bijvoorbeeld al een heel traject met het middelmanagement heeft doorlopen, maar te weinig richtinggevend blijkt te

zijn.' Pelzer pleit ervoor de strategie vast op te nemen in de jaaragenda van de raad, bijvoorbeeld door rond de zomer een vergadering te beleggen waarin wordt besproken waar de organisatie nu staat, wat strategisch belangrijke ontwikkelingen in de omgeving zijn en wat dit betekent voor de strategie die is uitgezet. 'Deze aanbeveling is niet voor niets opgenomen in alle governance-codes van welke sectoren dan ook.'

Subtiel spel

Zo'n procedure hoeft niet te betekenen dat de rvt op de stoel van de bestuurder gaat zitten. Het is uiteindelijk de bestuurder die de keuzes maakt en voorlegt aan de raad. Pelzer: 'Dat maakt het proces heel subtiel. De toezichthouder kan visies aandragen, vragen stellen, het denken breder trekken of kennis inbrengen. Maar het hoort bij zijn rol "slechts" sparring partner te zijn, zonder visies of standpunten op te leggen. Het is belangrijk voor toezichthouders op te letten dat de bestuurder de ruimte voelt om keuzes te maken. De bestuurder zelf zou die ruimte ook moeten nemen. Het luistert nauw. Als toezichthouder wil je niet dat een bestuurder te gemakkelijk met je meegaat. Je verwacht dat de bestuurder open staat voor de inbreng van toezichthouders en ook anderen en die meeneemt in zijn eigen afwegingsproces. In dit subtiel spel speelt de voorzitter een belangrijke rol als degene die de agenda opstelt en het gesprek leidt.'

Annemarijke Wooldrik, bezoekster van regiobijeenkomsten, zit al vele jaren in

diverse raden van toezicht in diverse sectoren. Op dit moment is zij voorzitter van de raad van toezicht van Stichting Kinderopvang Bussum, Naarden, Muiden, Muiderberg. Zij herkent dit subtiel spel: 'Vaak is de bestuurder als de dood dat de toezichthouders op zijn stoel gaan zitten, terwijl de toezichthouders bang zijn voor onvermogen van de bestuurder. Je moet je daar, zeker als voorzitter, constant bewust van zijn en soms op het scherp van de snede werken. Als je over de schreef gaat, roept dat irritatie op en dat is fnuikend voor het onderlinge vertrouwen. In dat verband is het een goede zaak dat verhoudingen tegenwoordig zakelijker zijn. Soms wordt het als desinteresse of hardheid ervaren, maar je bent nog steeds zeer betrokken. Helderere rollen dragen bij aan duidelijkheid en wederzijds vertrouwen.'

Kennis en vaardigheden

In dit proces is een afgewogen samenvatting van de rvt van groot belang. De laatste jaren zie je vaak dat wisseling van de wacht in de rvt het moment is om eens naar de benodigde competenties te kijken. Daar heeft ook Wooldrik mee te maken. Een half jaar geleden zijn twee raadsleden vervangen, op dit moment is er nog één vacature. 'Wij hebben afgesproken de volgende vergadering op een rijtje te zetten welke deskundigheden we eigenlijk nodig hebben in het bestuur gezien de huidige ontwikkelingen. Het gaat niet alleen om deskundigheidsgebieden, maar ook', waarschuwt Pelzer, 'om vaardigheden als het vermogen om integraal en strategisch te denken.'

Door Lida Schepers



De hogere eisen die de huidige markt stelt aan het strategisch beleid, vragen ook strategische capaciteiten van de bestuurder. Met name in snel gegroeide organisaties kan het gebeuren dat de rvt ziet dat de kwaliteiten van de bestuurder en wat de organisatie nodig heeft niet meer voldoende matchen. Hoe gaat een raad daarmee om? Pelzer: 'Het blijft de verantwoordelijkheid van de bestuurder om de juiste koers uit te zetten. Als je constateert dat de bestuurder dat niet waarmaakt, zul je hem erop aan moeten spreken. Er moet "geleverd" worden. Je kunt de suggestie doen dat de bestuurder zich door een externe laat ondersteunen, maar het is aan de bestuurder of hij dit voorstel oppakt of anderszins ervoor zorgt dat er tijdig een adequaat strategisch beleid komt. Ook hier is het weer een subtiel spel, waarin de toezichthouder zich niet laat verleiden om de taak van het bestuur over te nemen, maar in zijn rol als toezichthouder en klankbord blijft en zo nodig in de rol van werkgever van de bestuurder ingrijpt. Dat laatste gebeurt niet snel.' 'Maar als het voorkomt', is de ervaring van Wooldrik, 'dan moet je ook han-

delen. Eerst afspraken maken om tot verbetering te komen, maar als dat niet lukt, moet je afscheid van elkaar durven nemen.'

Rome en Napels

Er is nog één belangrijke valkuil die Pelzer wil noemen. Soms heeft een toezichthouder zelf een uitgesproken visie op de wenselijke richting van de kinderopvang, voortkomend uit een sterke betrokkenheid of als deskundige op het terrein van de kinderopvang. 'Als toezichthouder mag je best een bepaalde visie hebben en die ook kenbaar maken, maar zorg ervoor dat je die niet oplegt aan de bestuurder. Het is je taak als toezichthouder te beoordelen of de bestuurder een goed onderbouwde effectieve strategie voor de onderneming neerzet en beslissingen neemt die passen in die strategie. Misschien zou jij – als je bestuurder van de organisatie zou zijn – op Napels koersen. Maar als de bestuurder Rome kiest en Rome is voor deze organisatie ook een adequate bestemming, mag je eigen voorkeur de keuze van de bestuurder niet frustreren.'

Verenigingsnieuws NVTK

7 juni 2012: Dag van het Toezicht in de Toekomst Soft skills, maar niet met zachte hand

Op 7 juni 2012 zal in Utrecht de Dag van het Toezicht plaatsvinden. Harde tijden vragen om toezicht dat bekwaam zachte en harde instrumenten weet te hanteren. De gelegenheid om met collega-toezichthouders ideeën uit te wisselen en over de schutting van de kinderopvang te kijken.

In de ochtend zullen prof. dr. Ernst Hirsch Ballin, prof. dr. Annemieke Roobeek en dhr. Anton Westerlaken ingaan op de betekenis voor het toezicht van ontwikkelingen in politiek, openbaar bestuur, bedrijfsleven en maatschappij. Zij hebben een schat aan ervaring en expertise als bestuurder, wetenschapper en commissaris. Nieuwe ontwikkelingen worden besproken en ruime aandacht zal worden besteed aan de professionalisering van de rol van toezichthouder. Wat mag van toezichthouders worden verwacht, wat voor eisen mogen aan toezichthouders worden gesteld? Ook zal aandacht worden besteed aan de maatschappelijke rol van de toezichthouder. De ochtend zal worden afgesloten met een paneldiscussie onder leiding van dagvoorzitter Harry Starren.

In de middag kunt u kiezen uit maar liefst acht workshops met een keur aan experts: Hildegard Pelzer, Astrid Elburg, Karin Doms, Monica Haimé, Margrietha Wats, Eelke Heemskerk, Cor van Montfort, Maurits de Brauw, Jacques Gerards, Daniel Le Gras en Ton van Zonneveld. Deze workshops zullen elk met een eigen accent ingaan op het thema soft skills en stevig toezicht. Aan het eind van de dag zult u een goed beeld hebben van de actualiteit in het toezicht. Nadere informatie over deze workshops volgt nog.

Voor inschrijven, meer informatie en updates van het programma kunt u kijken op de website www.toezichtintoekomst.nl

Initiatiefnemers van deze bijeenkomst zijn:

- Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorginstellingen (NVTZ)
- Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW)
- Vereniging van Toezichthouders in Onderwijsinstellingen (VTOI)
- Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Kinderopvang (NVTK)

Reserveer deze datum alvast in uw agenda!

Lid worden? Doen!

Voor een hoogwaardige kwaliteit van kinderopvangorganisaties is een professionele raad van toezicht of bestuur van groot belang. Daarom zijn al ruim 300 collega-toezichthouders lid van de NVTK. Wij nodigen ook u van harte uit om lid te worden. Voor vragen en informatie W: www.nvtk.nl of telefoonnummer: 079-3638120.