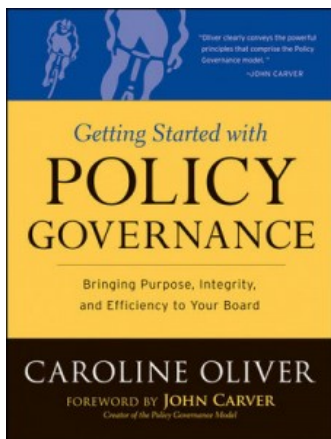


## Toezichthouden als gezamenlijke verantwoordelijkheid



Een van de doelen die ik me voor 2015 gesteld had, was het vertalen (samen met Helmie van Ravestein) van '[Getting started with Policy Governance](#)'. Dat is een werkboek voor besturen en raden van toezicht om, de titel zegt het al, Policy Governance als systeem voor toezicht en bestuur te implementeren. Ik heb er hier nog weinig over geschreven, en dat is eigenlijk gek, want ik gebruik Policy Governance vrijwel dagelijks. De aarzeling heeft ermee te maken, dat ik soms lastig kan uitleggen wat nu specifiek het unieke van Policy Governance is. Maar vandaag, in het vertalen van een taaie passage, zag ik ineens een helder onderscheid tussen 'gewoon' toezicht en toezicht dat gebruik maakt van Policy Governance.

Ik was aan het worstelen met de vertaling van 'personal control'. Dit was de zin:

Either your board exercises accountability through personal control, or it exercises accountability through policy control.

Die heb ik nu (voorlopig) vertaald met:

De raad van toezicht oefent ofwel zijn verantwoordelijkheid uit door beleid persoonlijk te toetsen, ófwel toetst het beleid aan de hand van een vastgesteld beleidskader.

En dat geeft mooi het verschil weer, tussen Policy Governance en gewoon toezicht: gewone toezichthouders toetsen het hele beleid persoonlijk. Er zijn wel wat richtlijnen, meestal van buiten opgelegd. Dan gaat het om wet- en regelgeving, met name op het vlak van financiën, personeel en juridische procedures. Maar slechts zelden hebben toezichthouders expliciete inhoudelijke criteria die ze hanteren, en nog veel minder vaak zijn dat inhoudelijke criteria *die gedeeld worden in de hele raad van toezicht*.

Dat betekent dat de bestuurder, zodra hij of zij met de raad van toezicht gaat praten, iedere keer maar weer moet afwachten wat ze er nu van gaan vinden. Als er dan toevallig iets in de krant heeft gestaan over krimp en ouder personeel, dan gaan de vragen daarover. Was er net een schandaal met huisvesting, dan wordt daar aandacht aan besteed. Is een lid van de raad van toezicht toevallig bij een van de scholen langsgeweest en heeft daar iets gezien wat hem niet bevalt, dan kan dat heel goed op de agenda komen.

Ter vergadering blijkt wat de variëteit aan meningen en accenten is, die de leden van de raad van toezicht willen leggen. Aan de voorzitter de schone taak om het gesprek binnen de beperkte tijd tot een soort consensus te laten komen. En aan de bestuurder de iets minder schone taak chocola te maken van wat er aan meningen, ideeën en suggesties te berde is gebracht. Vaak is dat niet noodzakelijkerwijs in lijn met de meningen, ideeën en suggesties die in de vergadering daarvoor naar voren kwamen.

Bij Policy Governance stelt de raad van toezicht van te voren alle criteria op, die de raad hanteert om het beleid van de bestuurder te beoordelen. Dat heeft een aantal voordelen:

- De raad van toezicht heeft voor zichzelf helder op welke inhoudelijke criteria ze wil sturen in het toezicht; dat scheelt een boel herhaling van zetten in discussies rond de bestuurstafel (vaak tussen dezelfde personen met hun stokpaardjes);
- De bestuurder weet van te voren wat de ruimte is, om binnen die criteria de ruimte te benutten om beleid te initiëren, zonder dat hij voor ieder initiatief goedkeuring nodig heeft?sterker de raad van toezicht verwacht dat de bestuurder pro-actief initiatieven neemt, dat is immers de taak van de bestuurder?
- Doordat de belangrijkste inhoudelijke ijkpunten voor het toezicht voor iedereen helder zijn, schept het ruimte om in

vergaderingen van de raad van toezicht langer stil te staan bij inhoudelijke, strategische thema's die op lange termijn relevant zijn voor de organisatie. En het zijn precies die inhoudelijke gesprekken, die de meeste toezichthouders van maatschappelijke organisaties het meest waardevol in hun rol vinden.

Wat je daarvoor op moet geven, is de individuele vrijheid om als toezichthouder er op ieder moment wat anders van te kunnen vinden, afhankelijk van hoe je persoonlijke vlag erbij hangt. Je zult bij Policy Governance eerst je mening moeten afstemmen met je collega-toezichthouders, en eerst gezamenlijk tot overeenstemming moeten komen, om een bepaald vastgelegd criterium te veranderen.

Voor wie dat allemaal te lastig vindt, en liever iedere vergadering de opnieuw dezelfde gedetailleerde discussies voert, is Policy Governance ongeschikt. Wie graag wat extra inspanning vooraf levert, om dan in gezamenlijkheid verantwoording te vragen én af te leggen op basis van zorgvuldig geformuleerde uitgangspunten, zou Policy Governance kunnen overwegen.

Wat die vertaling betreft: ik lijkt het op het nippertje te gaan halen. Besprekingen met een uitgever lopen en het boek zou in het voorjaar van 2016 moeten verschijnen. I'll keep you posted!