



In het vorige artikel beschreven we de verschillende rollen van de toezichthouder en hoe je verrassingen in de governancedriehoek kunt vermijden. In dit artikel gaat het over het belang van het hebben van een strategie voor de organisatie en de rol van de intern toezichthouder daarbij. Strategie is de smeerolie die onderdelen in de organisatie samenbindt en het contact tussen geledingen faciliteert en richting geeft.

SMEEROLIE VOOR DE ORGANISATIE

STRATEGIE BEWEEGT ZICH DWARS DOOR ALLE LAGEN HEEN

We belichten de rol van de intern toezichthouder bij verschillende fasen van de strategie: totstandkoming, goedkeuring en toepassing van de strategie, toezicht op de strategie en de wijze waarop verschillende soorten vragen een rol spelen bij ontwikkeling, monitoring en (mogelijke) bijstelling van de strategie.

TOTSTANDKOMING

Het bestuur is verantwoordelijk voor het richting geven aan de organisatie en het bepalen van de strategie van de organisatie. De rol van de intern toezichthouder is formeel beperkt tot die van goedkeurder van het eindresultaat. Als wij trajecten van strategische planvorming mogen begeleiden, wordt de toezichthouder ook betrokken bij het ophalen van input als vertegenwoordiger van de oprichters (morele eigenaren) en voeling houdend met de stakeholders van de organisatie. Dit is het moment dat toezichthouders vooral hun adviesrol kunnen inzetten. Waarbij het de kunst is om deze adviesrol niet normerend in te vullen en alleen suggesties aan te dragen waarmee het bestuur vrijelijk om kan gaan. Daardoor heeft de toezichthouder bij de uiteindelijke goedkeuring geen boter op het hoofd. De toezichthouder kan bovendien een plek worden toegedicht als klankbord op tussentijdse resultaten en het tot dan toe gevolgde proces. Waarmee er ruimte is om zowel op het proces als de inhoud nog bij te sturen.

GOEDKEURING

De intern toezichthouder heeft op een aantal onderdelen een goedkeurende bevoegdheid. Dit betekent dat de toezichthouder een voorgenomen besluit van het bestuur beoordeelt op zijn kwaliteit, haalbaarheid, betaalbaarheid en deugdelijkheid. De wet schrijft voor dat de toezichthouder ten minste de begroting, jaarrekening en het strategisch beleidsplan van de stichting goedkeurt. Daarnaast is – in de regel – in de statuten en reglementen van de stichting nog een aantal zaken voorbehouden aan voorafgaande goedkeuring van de

toezichthouder, zoals vergaande samenwerking met andere rechtspersonen, de oprichting of sluiting van scholen en de verkrijging of vervreemding van onroerend goed.

Het gaat kortom, in alle gevallen om impactvolle bestuursbesluiten die onderworpen zijn aan de goedkeuring van de toezichthouder. Hiertoe behoort dus ook het strategisch beleidsplan van de stichting, ook wel koersplan, richtingsdocument, kompas of nog weer anders genoemd. In het geval van een eenpitter kan het schoolplan samenvallen met het strategisch beleidsplan, hoewel het zaak is om periodiek het niveau van de stichting (of vereniging) apart te beschouwen van het niveau van de school. Het gaat om het plan dat de strategie van de stichting duidt die zij wil volgen in de komende (meestal vier) jaar. Het is daarmee het kerndocument waarlangs alle (nieuwe) ontwikkelingen zich dienen te voltrekken en waaraan ze getoetst kunnen worden. Het vormt bovendien de basis voor op te stellen schoolplannen.

Waar het aankomt op de goedkeurende bevoegdheid, zien wij dat veel toezichthoudende organen relatief vrijblijvend omspringen met hun goedkeurende bevoegdheid op het strategisch beleidsplan. Dat is jammer en doet afbreuk aan de toegevoegde waarde van de toezichthouder. Nog te vaak wordt bij gevraagde goedkeuring een houding aangenomen van 'ja, mits...'. En vaak volgen achter die mits vereisten om bepaalde aspecten van de strategie nader uit te werken in doelen, actiehouders, tijdpaden, indicatoren en tussentijds monitoringsmomenten. Precies die elementen die de strategie echt handen en voeten geven en dus geen optie zijn, maar pure noodzaak om een plan echt levend, hanteerbaar en bruikbaar te laten zijn. Dit vraagt dus veelal niet om een 'ja, mits...', maar een 'nee, tenzij...' uitspraak door de toezichthouder. Want eenmaal goedgekeurd is de uitwerking aan de bestuurder en heeft de toezichthouder een instrument uit handen gegeven om van wezenlijk toegevoegde waarde voor de toekomst van de stichting te zijn. We zien in de praktijk namelijk te vaak dat de ►



organisatie de ‘mits’ vervolgens als vrijblijvend interpreteert, wetende dat de waan van de dag ertoe leidt dat zij de aandacht vooral op andere zaken richt.

GEBRUIK DOOR TOEZICHTHOUDER

Het strategisch beleidsplan is ook van belang voor het functioneren van de toezichthouder. In ons artikel ‘Vermijd verrassingen in de governancedriehoek’ is het nut aangegeven van een toetsingskader om de voorspelbaarheid in het samenspel tussen bestuur en intern toezicht te vergroten. Maar hoe kom je tot zo’n toetsingskader? En hoe voorkom je dat je als toezichthouder zelf wilsbesluiten formuleert die zijn voorbehouden aan het bestuur? Juist: door een gedegen strategisch beleidsplan als basis te gebruiken. Een toetsingskader bestaat in de regel uit een aantal aandachtsgebieden die met elkaar de totale onder-

wijsorganisatie afdekken. Binnen die aandachtsgebieden wordt een aantal structurele thema’s, doelen en/of verwachtingen benoemd en een aantal tijdelijke. De tijdelijke onderwerpen volgen idealiter uit het strategisch beleidsplan. Dit onderstreept de noodzaak dat het strategisch beleidsplan concreet genoeg is. De toezichthouder wordt anders voor het dilemma geplaatst te moeten kiezen tussen: ofwel het uitspreken van wilsbesluiten, ofwel het genoeg nemen met een vaag toetsingskader dat zijn effect heeft op de bruikbaarheid ervan en de voorspelbaarheid richting de bestuurder.

TOEZICHT

De bestuurder verantwoordt zich periodiek, en conform gemaakte afspraken met de toezichthouder, actief over de voortgang van de strategie. Idealiter conform een stramien en langs

de accenten die de toezichthouder in zijn toetsingskader heeft aangebracht. Naast deze – vanuit het perspectief van de toezichthouder – passieve informatieverwerking wordt de toezichthouder in codes goed bestuur en toezicht opgeroepen ook actief informatie te vergaren ter verificatie en verrijking van informatie die van het bestuur verkregen wordt. En daar komt de schoolleider de toezichthouder mogelijk tegen. Wij adviseren toezichthouders in contact te treden met de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad, aan te sluiten op het overleg van schooldirecteuren, schoolbezoeken af te leggen en in contact te staan met externe belanghebbenden om hun ervaringen en perspectieven te vernemen. De toezichthouder komt informatie halen en kan uiteraard bevraagd worden op de wijze waarop hij toezicht houdt (verantwoording). De toezichthouder richt zich in deze contacten op het stichtingsbeleid en komt niet de kwaliteit van de school beoordelen. Hij fungeert evenmin als klachtencommissie en treedt slechts in contact en niet in overleg. Er kunnen dus geen zaken gedaan worden met de toezichthouder. Uiteraard kan hij wel signalen meenemen in zijn contact met de bestuurder zonder hierover toezeggingen te doen en zich over de omgang hiermee te hoeven verantwoorden.

ROL VAN VRAGEN STELLEN

Bij het invullen van de advies- en/of klankbordrol door de raad van toezicht in de ontwikkeling van een nieuw strategisch beleidsplan dient de toezichthouder wilsbesluiten te vermijden. Maar hoe doe je dat? Een goed ‘recept’ hiervoor is het toepassen van de ‘Heel Holland Bakt’-formule. De wijze waarop de juryleden Robért en Janny op een vragende wijze adviseren tijdens het bakproces is een behulpzaam houvast: ‘Weet je zeker dat er voldoende suiker in zit?’, ‘Heb je de verhouding zoet en zuur goed afgewogen?’, ‘Hoe zeker ben je dat deze smaken goed bij elkaar passen?’. Ze blijven verre van sturende/normatieve uitspraken als ‘Je kunt het beste zoveel gram van dit ingrediënt gebruiken’ of ‘Ik zou die twee samen niet combineren’. Op deze manier houden zij maximaal ruimte om achteraf effectief als jurylid een oordeel over het resultaat te kunnen geven. En dit zouden toezichthouders ook moeten willen, waardevrij adviseren en effectief toezicht kunnen houden, zonder ‘boter op het hoofd’.

Zowel in het toezicht op de voortgang van het strategisch

beleidsplan, als bij de mogelijke (ten minste vierjaarlijkse) bijstelling hiervan, is het instrument van vragen stellen behulpzaam. Het is daarbij raadzaam de vraag goed af te stemmen op het doel dat de toezichthouder voor ogen staat: wil hij vooral zicht houden op de voortgang van het staande beleidsplan? Of wil hij weten of het beleid nog wel het juiste is voor de organisatie (en zijn maatschappelijke meerwaarde)? Het overzicht (zie kader op deze pagina) biedt een houvast voor het stellen van de juiste vraag, afgestemd op het doel en met zicht op de soort informatie die ermee wordt ontsloten en het gespreksniveau dat wordt aangeboord en het niveau waarop bijsturing mogelijk wordt. Het is van belang dat de vraagtypen gemiddeld met elkaar in balans zijn. Op die manier wordt een goed evenwicht aangebracht tussen monitoring van de voortgang van een vigerend plan en zicht houden of dit plan nog adequaat is. Als het goed is, werken deze vraagtypen ook door in de wijze waarop de bestuurder zijn vragen formuleert aan de organisatie en wordt via die route dus ook zichtbaar welk gesprek aan de bestuurs-tafel (primair) wordt gevoerd.

VERTALING NAAR DE PRAKTIJK

Dit artikel beoogt inzicht te geven in de betekenis van een strategisch beleidsplan voor de intern toezichthouder: zijn rol en bijdrage hieraan, het gebruik in de eigen toezichtspraktijk en de wijze waarop het strategisch beleidsplan het contact met derden richt en hoe verschillende vraagsoorten behulpzaam zijn in de balans tussen monitoring van de strategie en de mogelijk noodzakelijke bijstelling (of zelfs vernieuwing) van het strategisch beleidsplan.

Herkent u de rol van uw intern toezichthouder in deze fasen van het strategisch beleidsplan? Welk type vragen worden er vooral aan u gesteld? En welke vragen stelt u vooral aan uw eigen team in bijvoorbeeld het volgen van uw eigen schoolplan? Als u door wilt praten over uw ervaringen met de rol van het intern toezicht binnen het strategisch beleid van de stichting, neemt u dan gerust contact op met Joost Janssen of Jos van Elderen (zie de e-mail-adressen bovenaan pagina 11). BSM

DOEL	BEHEERSEN		ONTWIKKELEN	
	Doen we het goed? Inzicht en oplossingen in huidige praktijk		Doen we het (nog) goed? Inzicht of iets anders wordt gevraagd	
Vraagtype	Wat?	Hoe?	Waarom?	Waartoe?
Informatie	Feiten, cijfers, resultaten	Betrokkenheid, proces	Inzichten, motieven	Principes, waarden
Gespreksniveau	Kennis, feiten	Vaardigheden	Overtuigingen	Drijfveren
Bijsturing op	Processen, werkafspraken	Gedrag, competenties	Activiteiten, indicatoren	Doelen, entiteit