

Daniel Le Gras is partner van het Instituut voor Governance & Leiderschap. Hij is jurist, organisatiekundige, register interimmanager en docent Leiderschap en Veranderkunde. Als Board en Executive coach begeleidt hij toezichthouders, bestuurders, directeuren, professionals en ondernemers.

Instituut voor Governance & Leiderschap  
September 2017

## Drie Aspecten van Proactief Toezicht



Proactief toezichthouden is gebaseerd op transparantie, anticipatie en preventie. Voor u als toezichthouder zal het belang van deze drie aspecten toenemen, met name als uw bestuurder of directeur in de komende jaren uw organisatie strategisch wil blijven veranderen, verbeteren en innoveren.

### Houdt u voldoende proactief toezicht?

Externe en interne ontwikkelingen gaan steeds sneller. Als uw RvT of RvC wil voorkómen dat hij achter de feiten aan blijft lopen, dan is meer proactief toezicht nodig. De volgende drie aspecten zijn essentieel.

*Transparantie* betekent dat u vooraf helder communiceert wat interne en externe belanghebbenden van uw Raad kunnen verwachten. Voor velen van hen is een raad een soort zwarte doos. Vaak kennen zij de namen van de leden niet en/of zij weten niet wat een RvT of RvC doet.

U kunt zo van tevoren aangeven wat u onder goed toezicht verstaat. Uw Raad kan bijvoorbeeld een toezichtvisie en toezichtkader opstellen. Hiermee communiceert hij niet alleen wie de leden zijn, maar ook waarop hij toezicht houdt en hoe hij dat wil doen (stijl van toezicht).

Bij *anticipatie* gaat het om vooruitkijken. Uw Raad kan beter vooruitkijken als hij in een vroeg stadium betrokken wordt bij strategische beleidsplanning. Zo organiseren steeds meer toezichthouders samen met hun bestuurder of directeur een heidag om te sparren over het op- of bijstellen van het meerjarenbeleidsplan.

Bij zo'n heidag gaat het niet om het geven van concrete adviezen, maar om het samen bespreken van scenario's en opties. Door het inbrengen van de zeer uitgebreide ervaring van de leden van uw Raad kunt u uw bestuurder helpen de plussen en minnen van meerdere scenario's en opties beter tegen elkaar af te wegen. Sparren is samen vooruitkijken.

Bij *preventie* staat het voorkómen van escalatie centraal. Een klein probleem ergens in uw organisatie kan geleidelijk uitgroeien tot een brede uitslaande brand. De incidenten die in de media terecht zijn gekomen zijn bijna allemaal een voorbeeld hiervan. De praktijk laat zien dat raden van toezicht meestal te lang wachten met ingrijpen. En als zij ingrijpen, gebruiken zij meteen hun zwaarste bevoegdheden: schorsing en ontslag van de bestuurder of directeur.

Maar, uw Raad heeft meer mogelijkheden. Denk aan een stoplicht: tussen de groene fase (alles onder controle) en rode fase (uitslaande brand, crisis) zitten de gele en oranje fase. Uw Raad kan schakelen tussen zijn toezichthoudende bevoegdheden, oplopend van licht tot zwaar, afhankelijk van de fase die zich voordoet.<sup>1</sup>

### **Proactief toezicht op innovatie- en veranderprocessen**

De drie genoemde aspecten zijn met name van belang bij toezicht op strategische innovatie- en veranderprocessen. Denk hierbij aan langdurige veranderingen, zoals fusies, grote ICT- en vastgoedprojecten, kwaliteitsverbetering en cultuuromslag, zelforganiserende teams en andere sociale innovaties.

De risico's bij dit soort strategische veranderprocessen zijn groot. Bestuurlijke beleidsplannen die aanvankelijk zeer acceptabel zijn of zelfs visionair kunnen worden genoemd, kunnen bij de implementatie gaandeweg ontaarden in een crisis. Het bestuur verliest de grip op het veranderproces, maar erkent dit te laat en grijpt niet voldoende in. Hetzelfde kan een raad van toezicht overkomen, zoals bij ROC Leiden.

Toezichthouden op grote innovatie- en veranderprocessen moet dan ook per definitie proactief toezicht zijn. Wat is hierbij van belang?

1. Dit aspect staat centraal in de NVTZ- en VTOI-masterclass Proactief Toezichthouden

Ten eerste, maak duidelijk (te beginnen aan uw bestuurder) dat u een proactieve toezichtstijl belangrijk vindt. En wat dit betekent voor uw toezicht op strategische innovatie- en veranderplannen.

Het kan betekenen dat u in een vroeg stadium betrokken wilt worden bij het op- of bijstellen van het meerjarenbeleidsplan. U vindt het van belang om meerdere scenario's te bespreken zodat uw bestuurder of directeur een betere keuze kan maken. Niet elke innovatie is zinvol.

Het kan betekenen dat u heldere doelen met een globaal tijdpad in het meerjarenbeleidsplan wil zien. Bijvoorbeeld: in 2020 maakt 50% van onze cliënten gebruik van het nieuwe .... Op strategisch niveau kunt u zo beter overzicht behouden over langdurige veranderprocessen. En uw bestuurder weet van tevoren waar hij of zij aan toe is.

Ten tweede, let op de capaciteiten van uw bestuurder en uw medewerkers bij de op- of bijstelling van het meerjarenbeleidsplan. Zijn die capaciteiten momenteel voldoende of zijn die op korte termijn verder te ontwikkelen om de innovatie- en veranderplannen uit te kunnen voeren? Grote wijzigingen in de manier van werken vragen niet alleen om ontwikkeling van beroepscompetenties. Tegenwoordig wordt ook het persoonlijke innovatie- en verandervermogen beschouwd als een essentiële competentie (wendbaarheid).

Als dit vermogen van uw bestuurder of medewerkers niet is afgestemd op de ambitie van het meerjarenbeleidsplan, dan vergroot dit het risico op een crisis bij de implementatie. Door hieraan in een vroeg stadium aandacht te besteden voorkomt u mogelijk toekomstig onheil.

Het Instituut organiseert voor bestuurders en directeuren incompany bijeenkomsten om hun innovatie- en verandervermogen te helpen vergroten. Voor toezichthouders zijn besloten bijeenkomsten mogelijk om de drie aspecten van proactief toezicht beter te leren toepassen. Voor meer informatie hierover kunt u ons bellen op 06-46752088.

Kortom, uw aandacht voor transparantie, anticipatie en preventie zal u in staat stellen om proactiever toezicht te houden. Hierdoor bent u beter voorbereid op de toekomst, zeker als uw bestuurder of directeur de komende jaren nog meer strategisch wil innoveren en veranderen.

## Over het Instituut

Het Instituut voor Governance & Leiderschap (IGL) is een privaat initiatief van de drie partners. Het doel is het bevorderen van goed bestuur, toezicht en leiderschap in maatschappelijke ondernemingen. Het is gespecialiseerd in advies en begeleiding van toezichthouders, commissarissen, bestuurders en directeuren, met name in de sectoren zorg, onderwijs en corporaties.

### Voor Bestuurders en Directeuren:

- ❖ Ontwikkelen van innovatief bestuur en leiderschap
- ❖ Individuele sparringsessies
- ❖ Interne themabijeenkomsten RvB en CvB
- ❖ Expertise Center Innovatief Bestuur

### Voor Toezichthouders en Commissarissen:

- ❖ Bevorderen van modern en proactief toezicht
- ❖ Begeleiding van zelfevaluaties online en plenair
- ❖ Interne themabijeenkomsten RvT en RvC
- ❖ Expertise Center Proactief Toezicht

Voor meer informatie kunt u de brochure *Bestuur en Toezicht 2018* op onze website downloaden.

Postadres :

Parelhoenstraat 23  
3815 AE Amersfoort

T. 033 47 55 55 8

M. 06 46 75 20 88

E. [office@governanceleiderschap.nl](mailto:office@governanceleiderschap.nl)

I. [www.governanceleiderschap.nl](http://www.governanceleiderschap.nl)

I. [www.wendbareleiders.nl](http://www.wendbareleiders.nl)