

Anita van der Wal, organisatiedeskundige

De rvt als speler in het ecosysteem



We spreken met Anita van der Wal over het professionaliseren van de raad van toezicht. Zij is organisatieadviseur en heeft veel ervaring met het ontwikkelen en veranderen van organisaties. In haar benadering speelt de raad van toezicht een belangrijke rol in het ‘ecologisch systeem’ van organisaties.

Zelf is Van der Wal tien jaar toezichthouder. Toch moet ze even nadenken over mijn eerste vraag: wat versta je onder toezichthouden? Begrippen vallen: kijken, luisteren, kennismaken van resultaten, weten wat er speelt in en buiten de organisatie, toekomstgerichtheid. Uiteindelijk lijkt haar de beste definitie: het beschouwen of de bestuurder en de organisatie de goede dingen doen, of ze die goed doen en daarmee ‘in control’ zijn. Beschouwen levert reflecties op, die door de bestuurder gebruikt kunnen

worden om de organisatie verder te brengen.

Toezichthouden is een van de drie rollen die interne toezichthouders in organisaties in de publieke sector vervullen, naast het fungeren als klankbord en werkgever. Voor Van der Wal moeten ze in balans zijn, wat overigens niet altijd zo is. Het lange-termijnperspectief is leidend, want het gaat er uiteindelijk om dat organisaties in de publieke sector toekomstbestendig zijn en maatschappelijke waarde weten te realiseren. Het helpt dan als raden van toezicht hun rollen met passie vervullen en een grote betrokkenheid hebben bij ‘hun’ organisatie. Maar ook betrokkenheid bij de maatschappij en belanghebbenden is van belang. Dit speelveld en samenspel goed in beeld hebben en houden is een continu proces.

Het goede gesprek

Het meest geëigende middel om de toezichthoudende rol te vervullen is het ‘goede gesprek’, een echte dialoog, waarin de raad van toezicht scherpe vragen stelt en ‘haar oordeel uitstelt’. En waarin de bestuurder zich als leider van de organisatie kan laten zien, die de ‘checks and balances’ op orde heeft, de juiste interventies doet, maar zich ook kwetsbaar durft op te stellen. Vragen, doorvragen en navragen, het is de kapstok voor elke toezichthouder.

Goed toezicht leunt verder op verschillende bronnen. Enerzijds is het de reguliere managementinformatie die vanuit de organisatie komt. Deze moet volledig zijn om een juist beeld te kunnen vormen. Van der Wal geeft aan: ‘Meer is niet altijd beter.’ Naast ‘papier’ geven

Wie is Anita van der Wal?

Anita is oprichter en directeur van Quatrospect. Met haar team van ervaren professionals helpt ze organisaties in vooral het publieke domein bij het realiseren van de strategie en kwaliteitsambities en het afleggen van verantwoording. Daarnaast is zij toezichthouder in de corporatiesector, het onderwijs en bij goede doelen.



Anita van der Wal

ook het managementteam en medewerkers kleur aan de organisatie, aan hoe die reilt en zeilt. Contactmomenten inbouwen in de jaarcyclus van de raad van toezicht biedt ook een belangrijke informatiebron.

Anderzijds wordt geleund op de expertise die in de raad van toezicht aanwezig is. Ook kennis van wat de externe stakeholders belangrijk vinden (zoals studenten, gemeenten, werkveld, onderwijsinspectie) en wat de belangrijke trends en ontwikkelingen zijn, horen onderdeel te zijn van de bagage van de raad van toezicht. Die zijn bijvoorbeeld te achterhalen door als raad van toezicht aan te sluiten bij activiteiten die de organisatie voor de stakeholders plant, zodat je weet wat er speelt, niet alleen vandaag maar ook morgen.

In het gesprek in de raad en met de bestuurder worden processen en resultaten besproken en gewogen. Voor Van der Wal is het van belang gevoel te krijgen of de bestuurder echt weet wat er speelt, de hoofdlijnen daarvan kan bewaken en dit kan overbrengen naar de raad van toezicht. Intuïtie speelt daarbij zeker een rol en als er echt een aanleiding is tot ongerustheid kan het gesprek een pittig karakter krijgen.

Juiste werking ecosysteem

De samenstelling van de raad van toezicht vraagt veel aandacht. De compe-

tenties en de verschillende expertises die nodig zijn om hun rol goed te vervullen moeten in de raad aanwezig zijn. De raad van toezicht is ook een team dat samen aan de slag gaat. Het is dus de kunst om op basis van de individuele drijfveren van de leden en hun innerlijke kompas een heuse teamgeest te krijgen die bijdraagt aan wat de organisatie nodig heeft.

Van der Wal vindt dat daar in veel raden van toezicht te weinig aandacht aan wordt besteed, terwijl het voor het functioneren cruciaal kan zijn dat leden van de raad elkaar goed verstaan. Anders gaat het 'on gezegde' toch op enig moment een rol spelen. Het kan behulpzaam zijn om deze onderlinge spelregels vast te leggen in het toezichtkader, maar dat hoeft niet, als ze maar regelmatig op tafel komen, bijvoorbeeld tijdens de zelfevaluatie.

Feedback op elkaar geven hoort er ook bij, om ervan te genieten of ervan te leren. Dit is niet elke raad gegeven en moet soms groeien. Disfunctioneren van de raad of van een lid aan de orde brengen is moeilijk, maar hoort erbij en moet ook tot consequenties leiden in het belang van de organisatie en haar maatschappelijke missie.

In de optiek van Van der Wal is de raad van toezicht onderdeel van het ecosysteem van de organisatie en het

netwerk van belanghebbenden, waarin ieder zijn rol speelt en op elkaar betrokken is. De rol die de raad van toezicht daarin speelt, hoeft wat Van der Wal niet in beton gegoten te zijn. Het hangt af van de dynamiek die met elk onderwerp gepaard gaat. Zo kan het bij het ontwikkelen van een nieuwe strategie passend zijn om de expertise van de raad van toezicht te gebruiken, wetend dat deze in een later stadium in besluitvormende zin zijn oordeel moet geven.

De raad groeit mee

In alle organisaties, en zeker ook die in de publieke sector, is, volgens Van der Wal, sprake van dynamiek en ontwikkeling, om het ecosysteem, de leer- en werkgemeenschap, beter te laten functioneren. Voor het mbo en hbo stimuleert de rijksoverheid dat via bestuursakkoorden ook zeer. Naast medewerkers en het bestuur moet ook de raad van toezicht zich mee ontwikkelen. Professionaliseren hoort daar gewoon bij.

Voor Van der Wal moet de raad van toezicht meebewegen met wat de organisatie nodig heeft. Dit zou tot uiting kunnen komen in een andere samenstelling, andere focus in het toezicht en een andere manier van werken. 'Een goede raad is op haar toekomst voorbereid.' Veel raden van toezicht zien zich nog te weinig als integraal onderdeel van het totale ecosysteem van de organisatie. Overigens vanuit haar eigen rol, met

afstand betrokken en dichtbij. Hierdoor kan het voorkomen dat raden van toezicht onvoldoende aangesloten zijn op wat er in de organisatie gebeurt, dan wel dat het gesprek met het bestuur en de stakeholders onvoldoende diepgang heeft.

Hulpmiddel voor samenspel
 Van der Wal heeft de afgelopen jaren een nieuwe aanpak ontwikkeld om samenwerking in de organisatie en actieve betrokkenheid van stakeholders in de publieke sector te bevorderen. De methodiek Quatrospect bevordert een leergemeenschap en verbinding tussen medewerkers en belanghebbenden bij diverse onderwijsinstellingen. Het is een integrale benadering voor de hele organisatie, die ook 'inspectieproof' is. Het richt zich op organisaties die met meer verantwoordelijkheid en betrok-

kenheid van teams dingen echt beter én eenvoudiger willen doen. Met de ontwikkelde methodiek krijgt de beoogde verandering meer diepgang, waardoor die beter beklijft.

Nieuw is dat de raad van toezicht als aparte actor deel uitmaakt van haar aanpak. Het zal niet verbazen dat, gezien Van der Wals visie op toezichhouden, de kern van de methodiek is: het voeren van de dialoog, het goede gesprek over wat ertoe doet. En dat gesprek kan dan gaan over de huidige situatie, de ambitie, de resultaten en de evaluatie. Gecombineerd leiden die tot een levendige jaar- en kwaliteitscyclus. Om tot het goede gesprek te komen kent de methodiek een online platform met een aantal digitale tools, die op een snelle manier en op elk moment in te zetten zijn.



Voorbeeld: de governancefoto
 In het schema staan alle actoren en de verschillende onderdelen genoemd. Hoe werkt het in de praktijk? Als voorbeeld de governancefoto. Deze bestaat uit antwoorden op kernvragen die vooraf op het online platform zijn gesteld aan de individuele leden van de raad van toezicht. Hierdoor heeft ieder lid zijn inbreng, vanuit zijn eigen reflectie. De bijdragen worden samengevoegd in een teamrapport, waarin de overeenkomsten en verschillen leiden tot drie of vier agendapunten voor de dialoogsessie met de raad van toezicht. De tijdsinvestering is 15-30 minuten voor de vragenlijst en circa 2,5 uur voor de dialoogsessie onder begeleiding. Het resultaat voedt ook de verantwoording via het jaarverslag van de raad van toezicht.