

# TOEZICHTHOUDEN IN NETWERKEN

Karin Straus

Bas van der Velde

Toezichthouden anno 2019 vraagt meer dan de traditionele functionele verdeling op inhoud tussen de samenstelling van de verschillende leden. Nog vaak krijgen wij de vraag voor de werving van een nieuw lid van de Raad van Toezicht vanuit dit traditionele perspectief. Dit blijkt ook in de zelfevaluaties die we begeleiden. In het maatschappelijke spanningsveld van deze tijd past de vraag of deze traditionele manier van tegen de rolverdeling in de Raad van Toezicht aan kijken, wel voldoende effectief is.



## 'Wicked problems'

**W**e leven in een tijd waarin van organisaties wendbaarheid en innovatief vermogen wordt gevraagd om de grotere maatschappelijke vraagstukken, *wicked problems*, op te kunnen lossen. Denk hierbij aan de energietransitie, vraagstukken in het sociaal domein, het versterken van de innovatie- en economische kracht van regio's. Traditionele organisatie modellen en -patronen bieden hiervoor geen soelaas meer. Wat nodig is, is diversiteit in perspectieven en leiderschap. En dat gaat verder dan alleen de discussie mannen versus vrouwen. Het gaat ook over diversiteit in persoonsprofielen, achtergrond, culturele bagage et cetera. Want meer diversiteit leidt niet alleen tot betere resultaten, maar creëert ook een organisatiecultuur die doelgerichter, professioneler, innovatiever en toegankelijker is, gericht op de menselijk maat. Daarnaast helpt diversiteit om de brug te slaan naar andere sectoren.

Dit alles geldt niet alleen voor het (top)management van een organisatie, maar ook voor de Raad van Toezicht. Want hoe kan een organisatie haar wicked problems het hoofd bieden als de Raad van Toezicht hier geen beeld bij heeft? 'Daar worstelen wij ook mee', is een opmerking die wij steeds vaker horen van toezichthouders.

### Samenwerken op drie niveaus

Steeds meer organisaties in het maatschappelijk middenveld worden geconfronteerd met wicked problems. Dit vraagt om samenwerking op drie niveaus:

1. Operationeel: tussen professionals van verschillende organisaties.
2. Tactisch: op institutioneel niveau.
3. Strategisch: waarbij organisaties zich uitspreken om in gezamenlijkheid een maatschappelijk probleem te willen oplossen.

Samenwerking op het eerste, operationele niveau gaat vaak het makkelijkst. Professionals vinden elkaar op

hun vakgebied en hun *drive* om vragen van cliënten, patiënten, studenten, huurders, gezinnen of de regio op te lossen. Het wordt pas ingewikkeld als managers en bestuurders zich ermee (moeten) gaan bemoeien. Bij deze steeds verdergaande vormen van samenwerken is er een toenemende behoefte om samenwerking te regelen. Dan komen convenanten, coöperaties en fusievragen in beeld. Daarmee komt deze samenwerking ook op de tafel van de toezichthouder en ontwikkelt hij zich steeds meer van een traditionele, formele toezichthouder naar een toezichthouder bij wie samenwerking centraal staat en bij wie het meer gaat om vertrouwen en ruimte hebben en geven om met vallen en opstaan verder te komen.

### Van reageren op de inhoud naar adviseren op het proces

Interessant is dat in de praktijk een samenwerkingsvraagstuk pas laat op de tafel van de toezichthouders terechtkomt. Vaak pas als er al een concept-overeenkomst ligt. De kunst voor een bestuurder is om in de aanloop naar zo'n overeenkomst de toezichthouders mee te nemen in het proces, zonder steeds last en ruggenspraak te moeten houden met de toezichthouders. Voor de toezichthouders is de uitdaging om adequaat te adviseren op het proces en de maatschappelijke opgave van de organisatie steeds centraal te houden. Dit verhoudt zich vaak slecht tot een vergaderstructuur met zes ontmoetingen per jaar.

### Anders opereren

Dit vraagt van een Raad van Toezicht ook anders te opereren. Kern daarin zijn het veel meer aangaan van externe relaties zonder daarmee de bestuurder voor de voeten te lopen, snellere schakelsnelheid dan een beperkt aantal vaste vergadermomenten per jaar, een ander evenwicht met de bestuurder dat veel meer kenmerken heeft van een gezamenlijk strategisch partnerschap en meer diversiteit in de Raad van Toezicht, zodat meerdere perspectieven de kwaliteit van dit samenwerkingsgerichte toezicht ten goede komen.

# BEHOEFTE AAN DIVERSITEIT IN PERSPECTIEVEN EN LEIDERSCHAP







die de toezichthouders adviseren. Daarnaast is het belangrijk om niet alleen vanuit financieel perspectief naar samenwerking te kijken, maar vooral ook te kijken naar het proces en vanuit welke waarden er is gehandeld.

### Anders van samenstelling

Om deze manier van toezichthouden te laten werken, is het van belang ook leden van de Raad van Toezicht te zoeken die in deze manier van toezichthouden geloven en daarna (willen) handelen. Daarbij is de kwaliteit om je te kunnen verplaatsen in de zorgen van de ander en proberen daarop te anticiperen, een belangrijke succesfactor.

Zoek leden van de Raad van Toezicht die in de regio actief zijn en wees alert op voldoende diversiteit in de meest brede zin van het woord. Zij pikken, elk vanuit hun eigen perspectief, een breed palet aan signalen op die relevant zijn in de Raad van Toezicht zonder dat daar direct op gestuurd wordt, maar deze leiden wel tot nieuwe vragen en daarmee nieuwe inzichten in de Raad van Toezicht.

Karin Straus is bij Rieken & Oomen/Rijnconsult verantwoordelijk voor de advisering aan en werving en selectie van bestuurders en toezichthouders.

Bas van der Velde is managing partner van ICG Rijnconsult en houdt zich bezig met strategieontwikkeling en bestuursvraagstukken binnen en tussen organisaties.

Het leidt ook tot nieuwe activiteiten, zoals het organiseren van thema-ochtenden over samenwerken, 'samen' als strategisch kernthema omarmen en telkens terug laten komen in beleid, het meer betrekken van samenwerkingspartners en externe stakeholders op specifieke dossiers. Dit is anders dan traditioneel toezichthouden waarbij de scheiding tussen bestuur en toezicht veel formeler van aard is. Toezichthouden in netwerken gaat niet uit van gescheiden interne gremia, maar van het Rijnlands model van organiseren en elkaar opzoeken.

Voor toezichthouden betekent dit bijvoorbeeld om toezichthouders van alle samenwerkingspartners erbij te betrekken, eventueel aangevuld met externe experts



[Download en deel online >>](#)