



verantwoord veranderen

B&T
organisatie-
advies

Waarom gaat het zo vaak mis?

VTOI, Dag van het Toezicht,
7 april 2017

+ Thema



Het interne toezicht is in de loop van de achterliggende tien jaar aanzienlijk verbeterd. Waarom gaat het ondanks dat toch vaak fout tussen bestuur en raad van toezicht?



+ Ronde ervaringen



*Kent u uit eigen ervaring of uit uw omgeving situaties
waarin het niet goed ging tussen bestuur en intern toezicht?*

Waar zat 'em dat in?

+ The boardroom



Boardroom: over wie gaat het dan?

- Over het bestuur (college, directeur-bestuurder, rector bestuurder)?
- Over de raad van toezicht?
- Over de relatie tussen die twee?
- Over de relaties binnen die organen?



Over dat allemaal! Niet in formele zin, maar in termen van **gedrag**.

+ Signaleringen uit de adviespraktijk - 1-



Ten aanzien van bestuurders

- Bestuurlijke positie: legitimering van feitelijke situatie
- Ervaring van nieuwe verantwoordelijkheid ('in de wind staan')
- Behoefte aan herdefiniëren van relatie tot locatie-/ schoolleiders/stafbureau (interne governance herzien)

+ Signaleringen uit de adviespraktijk - 2-

Ten aanzien van **toezichthouders**

- Besef dat overgang méér is dan bordjes verhangen
- Nadrukkelijke wens om het goed te doen door **rolvast** gedrag te vertonen
- Aandacht voor zelforganisatie
- Onzekerheid als gevolg van maatschappelijke en politieke druk



+ Board room dynamics – 1 -

- Behoeftte bij toezichthouders aan **zekerheidsvergroting** in plaats van werken aan onzekerheidsreductie
- Wel/niet reageren op signalen van **ontoereikende** afstemming bestuur – intern toezicht
- **Verkeerd** gebruik van diversiteit in het toezichthoudend orgaan
- **Rolverwarrend** gedrag in de raad van toezicht (denk aan toezichthouder die in het dagelijks leven bestuurder of manager is)
- Onvoldoende formeel/**procedureel** denken



+ Boardroom dynamics -2-

- Disproportioneel interveniëren (over-/onderreageren) door:
 - **Onvoldoende** kennis van het interventierepertoire
 - **Onzekerheid** als gevolg van (vermeende) onwetendheid en 'informatietekort'
 - Politieke **druk**
 - Persoon versus zaak
 - *Groupthink*
 - **Angst** voor aansprakelijkheid en imagoschade



+ Waar worden toezichthouders zenuwachtig van? -1-

- De exploitatie **wijkt sterk af** van begroting (of is precies conform)
- Problemen worden geëxternaliseerd en ge**bagatell**iseerd
- De raad van toezicht wordt te laat / **onjuist** geïnformeerd
- Externe adviezen (o.a. accountant) worden **niet** opgevolgd
- Overleg bestuurder – voorzitter raad van toezicht wordt vaak uitgesteld óf als **afdoende** beschouwd

ze·nuw·ach·tig
bn, bw overgevoelig
voor psychische
prikkel; zijn zenuwen
niet de baas; nerveus

+ Waar worden toezichthouders zenuwachtig van? -2-

- **Signalen** vanuit de (G)MR, directeuren, ouders
- Hoog personeels**verloop** in staf en management
- **Disfunctioneel** gedrag van de bestuurder (tijdsbesteding, status, humeur; ook: Zonnekoninggedrag)
- **Overmoed**, 'vlucht naar voren'
- De bestuurder reageert **defensief** / gespannen
- **Signalen** vanuit Inspectie, samenwerkingspartners, gemeente e.d.



+ Voorkomen is beter dan genezen -1-

- Ten aanzien van **het intern toezicht**:
 - Vooroverleg, terugblik op vergadering (kanaliseren van onzekerheid, wegwerken ruis)
 - Sterke voorzitter
 - Ritueel van de vergadering
 - Procedureel correct handelen
 - Goede verslaglegging
 - Degelijke zelfevaluatie
 - Geschonken vertrouwen
 - Parrhesia: de moed om de waarheid te zeggen
 - Actief en tegelijk evenwichtig gebruik van diversiteit



+ Voorkomen is beter dan genezen -2-



- Ten aanzien van **bestuur**:
 - Oog voor onzekerheid in raad van toezicht
 - Meebewegen
 - Verantwoordelijkheid nemen
 - Hoofd koel houden
- **Afstemmen** met je voorzitter

+ Voorkomen is beter dan genezen -3-

- Ten aanzien van **beiden**:
 - Eén-op-één-overleg goed benutten
 - Governancecommissie instellen (eventueel tijdelijk)
 - Vermijden van 'staan op bevoegdheden'
 - Let op het verschil tussen de drie werkwoorden: **doen**, **willen**, **vinden**



+ Gespreksvraag



Is deze analyse herkenbaar?

Komt u dezelfde dingen tegen?



Meer weten?



Leestip: lees het boek dat ik samen met collega Jos van Elderen schreef:

De zachte kant van governance.

Tien principes van goed onderwijsbestuur

<https://www.vbent.org/publicaties/boeken/boek/de-zachte-kant-van-governance/>

+



www.vbent.org

harm.klifman@vbent.org

www.harmklifman.nl