

Intern toezicht is al lastig genoeg. Laat staan dat je er een letterlijk ongekende risicodreiging bij krijgt. Wat is je rol als intern toezichthouder? Wat moet je doen? Wat niet? Wanneer kun je interveniëren? Zonder het definitieve antwoord te hebben, hier een paar gedachten.

### 1. Toezichthoudende rol

In de eerste plaats: wees zorgvuldig in het bewaken van de toezichthoudende rol. De verleiding is groot om mee te gaan besturen. Er zijn allerlei risico's. De veiligheid en gezondheid van personeel, leerlingen, studenten of klanten. Financiële risico's vanwege evenementen, excursies, reizen die moeten worden afgezegd. Toezichthouders zijn zelf vaak ook ergens bestuurder of directeur en hun handen jeuken om aanwijzingen te geven. Niet doen! Adviseren is prima, maar het is de bestuurder zelf die de koers bepaalt. De raad van toezicht ziet daarop toe. Als de raad van toezicht meebestuurde, wie houdt er dan nog toezicht?

Vind je het moeilijk dit onderscheid aan te houden? Probeer dan als toezichthouder telkens te denken vanuit vragen. Welke vraag kun je stellen? In plaats van: welke opdracht zou je willen geven?

### 2. Prioriteiten op orde

In de tweede plaats: zorg ervoor dat je je prioriteiten op orde hebt als raad. Zeker als er in korte tijd stevige besluiten genomen moeten worden, is het belangrijk te weten waar je moet beginnen. Wat is het grootste risico dat zich voordoet? Wat wil je in ieder geval voorkomen? Welke gegevens heb je van de bestuurder nodig, om te weten of de organisatie binnen de grenzen van de aanvaardbaarheid van de risico's blijft? Met zo'n beknopt lijstje kun je helder maken aan de bestuurder wat je van haar verwacht. Dat is prettig voor jezelf en voor de bestuurder. Zeker als er tijdsdruk is.

### 3. Communiceer zorgvuldig

In de derde plaats: maak goede afspraken met de bestuurder en de raad als geheel over de frequentie en de inhoud van communicatie. Doorgaans zal de voorzitter van de RvT het eerste aanspreekpunt zijn. Spreek af dat er minimaal wekelijks, misschien zelfs dagelijks even contact is, en dat de vz RvT belangrijke zaken doorgeeft aan de rest van de raad. Rechtstreeks contact tussen andere leden van de RvT en de bestuurder (laat staan de rest van de organisatie) zou je moeten vermijden. Het kan leiden tot rolverwarring (is het een vrijblijvend advies van een individueel lid, of is het een boodschap van de raad als geheel) en miscommunicatie (dat een lid van de RvT iets gehoord heeft van de bestuurder, betekent nog

niet dat de hele raad het weet). Eenheid van informatie en besluiten van de RvT is enorm belangrijk om in gezamenlijkheid goede afwegingen te kunnen maken.

Voor de voorzitter geldt: ga goed na wat je zelf kunt beslissen en waarvoor je eerst de raad als geheel moet spreken. Hiervoor is geen blauwdruk te geven. Maar ook de voorzitter is deel van de raad als geheel en heeft geen eigen bevoegdheid, net zo min als andere leden van de raad die hebben.

#### 4. Intervenier via beoordeling van risico's

In de vierde plaats: maak als RvT duidelijk wanneer je een oordeel wilt kunnen geven over welke risico's wel of niet acceptabel zijn. Wees helder in het onderscheid tussen informeren en verantwoorden door de bestuurder. Dit is je voornaamste instrument om te interveniëren. De bestuurder heeft alle beleidsvrijheid, totdat risico's worden genomen waar de RvT geen verantwoordelijkheid voor kan dragen. De RvT moet daarom in de gelegenheid zijn om daar een uitspraak over te doen. Als alles zo z'n gangetje gaat, is eens per jaar genoeg om wat te vinden van financiën, veiligheid of kwaliteit. Maar als de nood aan de man is, kan het zijn dat het noodzakelijk is vaker een beoordeling te geven. Of dat nodig is, is aan de RvT ter beoordeling. Niet leuk voor de bestuurder misschien, maar hier moet de RvT duidelijk zijn.

Andersom; punt 4b: voor de bestuurder is het belangrijk te weten dat je 'gedekt' bent in ingrijpende besluiten die je neemt. Dus heb je er zelf ook een belang bij, om de RvT in de gelegenheid te stellen een oordeel te geven over het risico dat aan die besluiten kleeft.

#### 5. Waar het om gaat, is het resultaat

In de vijfde plaats: verlies niet het verschil tussen risico's en het uiteindelijke resultaat uit het oog. In dit soort situaties kun je je volledig storten op de risico's, maar het gaat uiteindelijk om wat je organisatie realiseert. Welk onderwijs voor leerlingen, zorg voor patiënten of cliënten, dienstverlening of producten voor klanten...

Wat is bijvoorbeeld 'goed onderwijs' voor jullie? En wat kun je daarvan realiseren, zelfs in uitdagende omstandigheden? Kan het ook op een andere manier dan je gewend bent, als de school half leeg is, of zelfs (tijdelijk) helemaal moet sluiten? Wees hierin open, bevrage de bestuurder welke alternatieven zij (en haar team) zien. De risico's die je neemt, kun je afwegen door gericht te blijven op hoe je toch zoveel mogelijk van dat resultaat realiseert.

Tot slot

Dit zijn lastige gesprekken. Die voer je niet zomaar, zeker niet onder tijdsdruk. Nog beter is

dus, om dit soort zaken al te bespreken voordat er zo'n urgentie is als een virus-uitbraak. Dus mocht je dit nu te ingewikkeld vinden, bewaar dit stukje dan voor een later moment, als de crisis voorbij is en je weer meer tijd hebt voor goede gesprekken.

*Lees hier het vervolgblog: Toezichthouden in tijden van de coronacrisis (2)*