

Toolkit Commissariaat

Zinvol toezicht begint met inzicht



de governance expert

2.11 Toezicht op strategie en uitvoering

Strategie is het domein bij uitstek waarin het verschil zichtbaar wordt tussen formeel toezicht en inhoudelijk commissariaat. Strategie raakt aan de kern van de onderneming: haar bestaansgrond, haar ambities en haar positionering in een veranderende wereld. Voor de RvC betekent dit: niet meebesturen, maar wel diepgaand toetsen – op rationaliteit, realiteitszin en maatschappelijke aanvaardbaarheid. En daarna: waken over de uitvoering, zonder operationeel te worden.

Toezicht op strategie is geen goedkeuring, maar een proces

In veel RvC's krijgt 'de strategie' één keer per jaar aandacht: in een heisessie, een aparte vergadering of een presentatie van het bestuur. Vaak wordt dan een richting besproken, gevolgd door een impliciete goedkeuring. Maar effectief toezicht op strategie vereist meer. Niet het einddocument, maar het besluitvormingsproces verdient toezicht.

De raad moet waarborgen dat:

- Strategische keuzes tot stand komen op basis van zorgvuldige analyse;
- Reële alternatieven zijn overwogen en afgewogen;
- Het bestuur is uitgedaagd om scenario's en risico's expliciet te maken;
- De belangen van alle relevante stakeholders zijn betrokken;
- De gekozen richting realistisch is qua uitvoering, middelen en draagvlak.

Toezicht op strategie is dus niet de beoordeling van een document, maar het toetsen van de kwaliteit van het strategisch denkproces.

De drie kernvragen: het SAF-model

Een beproefd toetsingskader voor strategische besluitvorming is het zogeheten SAF-model:

- *Suitability* – Is de strategie geschikt voor de interne en externe context van de organisatie? Past de koers bij de missie, de capaciteiten, de marktontwikkelingen en de concurrentie?

- *Acceptability* – Is de strategie acceptabel voor de belangrijkste stakeholders? Is er draagvlak binnen en buiten de organisatie? Sluit de voorgestelde richting aan bij de cultuur, waarden en verwachtingen?
- *Feasibility* – Is de strategie uitvoerbaar? Zijn de middelen (financieel, personeel, verandercapaciteit) beschikbaar? Is er een realistisch plan voor implementatie en sturing?

De RvC dient bij strategische trajecten nadrukkelijk langs deze drie assen te toetsen. Dit betekent dat zij het bestuur uitnodigt – of verplicht – om alternatieven uit te werken, risico's expliciet te maken en executiekracht zichtbaar te onderbouwen.

De rol van de raad bij strategievorming

De primaire verantwoordelijkheid voor de strategie ligt bij het bestuur. De RvC is geen medebestuurder, maar heeft wel degelijk een rol:

- Initiërend – signaleren wanneer herijking van strategie nodig is, bijvoorbeeld bij veranderingen in de omgeving, resultaten of interne dynamiek;
- Begeleidend – bewaken van het proces, inclusief betrokkenheid van sleutelpersonen en externe expertise;
- Toetsend – beoordelen van de onderbouwing, alternatieven, risicoanalyse en stakeholderdialoog;
- Reflectief – fungeren als kritische gesprekspartner die tegenkracht en meedenken combineert;
- Goedkeuring gevend – waar statutair vereist of bestuurlijk gewenst, het vaststellen van de strategische koers.

De meest waardevolle bijdrage van de raad zit vaak in de vragen vóórdat de strategie op tafel ligt. Vragen als: wat is het probleem dat we proberen op te lossen? Welke opties zijn bewust verworpen? En: wat zijn de implicaties als dit mislukt?

SAF Matrix	Strategic options		
	Option 1	Option 4	Option 3
Suitability	7	5	2
Feasibility	2	6	1
Acceptability	5	4	3
Total	14	15	6

Figuur 4. Het SAF-model voor strategische besluitvorming.

Valkuil: strategie als keuze zonder alternatief

In de praktijk komt het vaak voor dat een bestuur één strategisch voorstel presenteert, zonder expliciete analyse van alternatieven. Er is gekozen – en de raad wordt gevraagd te volgen. Maar toezicht zonder keuze is een ritueel.

De raad moet actief bevragen:

- Welke alternatieven zijn overwogen?
- Waarom zijn andere routes verworpen?
- Welke aannames liggen ten grondslag aan de gekozen richting?
- Is het verschil tussen wens, verwachting en werkelijkheid duidelijk benoemd?

Strategisch toezicht begint waar vanzelfsprekendheid ophoudt.

Strategie zonder executie is wishful thinking

Minstens zo belangrijk als de richting is de uitvoering. Veel strategieën stranden niet op visie, maar op realisatie. Te ambitieus, te complex, te weinig menskracht of verandercapaciteit. De raad heeft de taak te waken over:

- De vertaling van strategie naar haalbare plannen;
- De inrichting van sturing, evaluatie en bijstelling;
- De capaciteit, vaardigheden en structuur om de koers te realiseren;
- De monitoring van voortgang op basis van KPI's, milestones en dashboards.

Dit vereist periodieke updates, rapportages én open gesprekken. Niet alleen over de resultaten, maar ook over de knelpunten, stagnaties en leerpunten.

Een effectieve raad bouwt in de jaaragenda reflectiemomenten in: hoe staat het met de uitvoering? Wordt de strategie nog gedragen? Zijn er aanpassingen nodig? Strategie is geen eenmalige keuze, maar een dynamisch leerproces.

Balans tussen distantie en betrokkenheid

Toezicht op strategie is bij uitstek het domein waarin rolgrenzen kunnen vervagen. Commissarissen brengen vaak zelf ervaring mee in strategieontwikkeling. De verleiding is groot om mee te denken, scenario's aan te dragen, te adviseren.

Dat is waardevol – mits het gepaard gaat met duidelijke rolneming. De raad is geen co-creator van beleid, maar waarborgt dat het beleidsproces strategisch en verantwoord is ingericht.

Een effectieve raad:

- Spreekt als college met het bestuur over strategie – niet als individuele *sparringpartners* in de marge;
- Vraagt door, maar bepaalt niet;
- Bewaakt het proces, maar schrijft geen beleid;
- Accepteert de uitkomst, mits die berust op redelijke analyse en afweging.

De hoogste toegevoegde waarde ligt in de combinatie van afstand en betrokkenheid: de kunst om vragen te stellen die het bestuur *zélf* aan het denken zetten.

Ten slotte

Toezicht op strategie is misschien wel de meest strategische opgave van het commissariaat zelf. Het vereist inzicht in complexe omgevingen, ervaring met besluitvorming en de vaardigheid om tegendraads te zijn

zonder destructief te worden. Wie als commissaris waarde wil toevoegen, moet niet denken voor het bestuur, maar zorgen dat het bestuur beter denkt.

Strategisch toezicht is geen handtekening onder een koers, maar een bijdrage aan de totstandkoming van een richting die realistisch, gedragen en uitvoerbaar is. Dáár zit de meerwaarde van de raad – en de kern van professioneel commissariaat.