

REFLECTIE & GOVERNANCE

BIJ SEMIPUBLIEKE ORGANISATIES

2014 Blauw BV, Amersfoort

Printing on demand & distributie via www.mijnmanagementboek.nl
en via alle boekhandels
Ook verkrijgbaar als PDF op www.blauwbv.nl
Twitter: @blauwbv

Auteur: Theo Stubbé
Vormgeving: Bert Koning communicatie ontwerp

ISBN 9789462544758



Deze publicatie valt onder een Creative Commons Naamsvermelding Niet Commercieel 4.0 Internationaal-licentie. Dat betekent onder andere dat je de inhoud van dit boek mag gebruiken voor niet commercieel gebruik onder de voorwaarde dat je hierbij correct citeert: 'Reflectie & Governance, bij semipublieke organisaties, Stubbé – 2014'. Voor vragen kun je terecht bij de auteur via www.blauwbv.nl

Dit boek is met veel zorg samengesteld. De auteur en de uitgever aanvaarden geen aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in dit boek.

INHOUD

Over dit boek	7
Inleiding	9
Leeswijzer	15

Deel 1: De transformatie van de samenleving 17

De veranderingen in de Nederlandse samenleving grijpen zo diep in op ons gemeenschappelijk denken dat we niet goed genoeg in de gaten hebben hoeveel impact dit heeft voor Governance bij semipublieke organisaties.

Deel 2: Een maatschappij in beweging heeft leiders nodig 31

Maatschappijhervormingen zijn van alle tijden, dus waarom niet inspiratie opdoen over de afgelopen 200 jaar? Van Oldenbarnevelt acteerde in een tijd dat de Nederlandse staat gevormd werd. Von Clausewitz is niet zozeer een leider als wel een denker over omgang met chaos (namelijk oorlog). Lizzy van Dorp laat zien hoe de vrouw zich moest 'bevrijden' zonder de revolutie te prediken en ten slotte is Gorbatsjov een voorbeeld van iemand die durft te acteren tegen de stroom in.

Circa 1600: Landsadvocaat Johan van Oldenbarnevelt	31
Circa 1812: Generaal Von Clausewitz	37
Circa 1900: Advocaat, econoom, politica en feministe: Lizzy van Dorp	43
Circa 1985: Eerste secretaris-generaal Gorbatsjov	47
Reflectie op de besproken leiders	51

Deel 3: De valkuilen bij Governance 53

Dit deel beschrijft twee valkuilen waar elke bestuurder en toezichthouder gemakkelijk in kan vallen,:(i) het niet begrijpen dat andere mensen echt anders denken, alsof mensen van Mars en van Venus komen en (ii) het voorkomen dat jouw vooroordeel domineert in het oordeel en het besluit, denk aan het groepsdenken.

Van Venus of van Mars; het kleurdenken als taal	53
Valkuilen bij je oordeel en het besluit	57

Deel 4: Sturen op ander gedrag	67
<i>Uit de verbeterprocessen van veiligheid in de industrie, kwaliteit binnen organisaties en integriteit in het algemeen leren we dat je kan sturen op ander gedrag. Bij deze processen moet de top het voorbeeld geven tot op de werkvloer. Het hoofdstuk vervolgt met negen bouwstenen om de Governance integraal te evalueren.</i>	
Sturen op gedrag bij veiligheid, kwaliteit en integriteit	67
Bouwstenen van het toezicht	76
Deel 5: Governance kan niet zonder reflectie	95
<i>Als Good Governance (mede) afhankelijk is van het gedrag, dan is constante reflectie een vereiste voor elke bestuurder en toezichthouder. Het begint met de bewustwording van de kracht van reflectie. Helaas is het toepassen van reflectie geen automatisme. Wat zijn de handvatten om reflectie binnen de organisatie op een hoger niveau te krijgen?</i>	
Normen, waarden en deugden	96
Reflectie is een intrapsychisch proces	97
Reflectie kan gestimuleerd worden	101
Iedereen gebruikt feedback, maar het gebruik van feedback kan beter	102
Conclusie over reflectie bij Governance	105
Deel 6: Wrap-up van Reflectie & Governance	107
Afvinklijstje	109
Vijf aanbevelingen	111
Literatuurlijst	113
Over de auteur	117

OVER DIT BOEK

Ik maak mij zorgen over de kwaliteit van de semipublieke sector, een sector die bestaat uit duizenden organisaties die op een typisch Nederlandse manier goed werk doen voor de samenleving. Deze samenleving is veranderd en zal in rap tempo verder veranderen. Deze transformatie heeft een onmiskenbare impact op de sector. Ik maak mij zorgen dat de publieke opinie de symptomen gaat bestrijden van de fouten in de sector en geen – of niet genoeg – oog heeft voor de onderliggende verbeterpunten. Als voorbeeld van deze symptoom bestrijding noem ik het rapport van de Parlementaire Enquêtecommissie Woningcorporaties van 30 oktober 2014. De Parlementaire Enquêtecommissie beschrijft dat iedereen het gedaan heeft, maar dat bovenal *de corporaties* de zwarte piet krijgen van de affaires. De meeste aanbevelingen richten zich dan ook op richtlijnen en regels voor beter toezicht. Ik vrees dat Nederland met het opvolgen van de aanbevelingen *het kind met het badwater* gaat weggooien.

Er zijn diverse verbeteringen nodig in de semipublieke sector en ook in de uitvoering van de Governance. Mijn drijfveer om dit boek te schrijven ligt vooral in het duurzaam verbeteren van bestuur en toezicht. Mijn focus ligt op het verbeteren van het gedrag, want daarover wordt zo weinig geschreven.

Ik verwijs in dit boek naar vele rapporten en boeken en ik trek een rode draad door al deze wijsheden. Dat is de beoogde toegevoegde waarde van dit boek. Ik bedank zodoende alle denkers en schrijvers, maar vooral de mensen om mij heen die hebben geholpen in mijn denkproces en het goed verwoorden hiervan. De feedback van deze meelezers was buitengewoon waardevol.

Amersfoort, november 2014

INLEIDING

Dit boek levert een bijdrage aan de *Good Governance* bij semipublieke organisaties. Governance is de samenwerking tussen het besturen van een organisatie en het toezichthouden op een organisatie. Het besturen en het toezicht op deze organisaties staat de laatste jaren zwaar onder druk. Er zijn diverse affaires geweest bij de zorg (bv Philadelphia), bij de corporaties (bv Rochdale) en in het onderwijs (bv IN Holland). In al die gevallen stonden de kranten vol uitingen van verontwaardiging en werden de details van de fouten breed uitgemeten. De toonzetting was emotioneel, zo sprak men over ‘zakkenvullers en graaiers’ als het ging over de (te hoge) beloning van bestuurders. De genoemde sectoren worden ook door de (landelijke) politiek fors aangepakt, zoals blijkt uit uitgebreide debatten in de Tweede Kamer, nieuwe wetsvoorstellen en een Parlementaire Enquête Woningcorporaties.

Ik vrees dat de gewenste verbeteringen niet bereikt worden omdat de politiek doorslaat in het nemen van maatregelen. In dit boek beschrijf ik dat de voornaamste oorzaak van de publieke (en dus politieke) verontwaardiging de veranderde maatschappij is. Nederland is het maatschappelijke houvast kwijt. Ter inspiratie beschrijf ik vier voorbeeldpersonages uit de afgelopen eeuwen die een prominente rol speelden in soortgelijke stormachtige tijden. Governance van semipublieke organisaties heeft zich te richten op de samenleving en dus moeten deze organisaties zich aanpassen aan de maatschappelijke veranderingen.

Ik vrees dat we afstormen op maatregelen en richtlijnen vanuit de overheid die niet zorgen voor verbeteringen in het gedrag van besturen en toezichthouden. Het opstellen van regels en (Governance) codes zegt misschien iets over de gewenste waarden en normen, maar hoe zetten we dat om in nieuw gedrag? Ik denk dat het reflecteren op de gewenste waarden en op ons huidige gedrag de enige weg is tot de aanpassingen aan de maatschappelijke ontwikkelingen. In deze inleiding werk ik deze redenering verder uit.

Semipublieke organisaties

Semipublieke organisaties zijn private rechtspersonen, die zich richten op de behartiging van publieke taken en belangen en op de dienstverlening van publieke diensten en/of die geheel of gedeeltelijk met publieke middelen worden gefinancierd¹. Bijna al deze rechtspersonen hebben geen winstoogmerk (verenigingen of stichtingen). De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) inventariseerde dat er in 2013 380 woningcorporaties, 1600 – 2700 onderwijsinstellingen en 1800 – 4600 zorginstellingen² waren.

Peter Elverding, voormalig CEO van DSM, laat optekenen³: 'Toezichthouder zijn is een vak. Een vak dat in het bedrijfsleven uiterst serieus genomen wordt. De publieke sector kan daar nog veel van leren.' Ik denk dat de consequentie van deze stelling is dat er constante bijscholing nodig is, zoals iedereen zijn eigen vak bijhoudt. Zowel de bestuurders als de toezichthouders moeten regelmatig bijleren in

De woningcorporaties zijn sinds 1995 financieel losgemaakt van de overheid. Dat betekent concreet dat Nederland een systeem heeft van volkshuisvesting dat de overheid al 20 jaar geen cent kost. Sterker nog: de overheid haalt nu 1,7 miljard per jaar weg uit de volkshuisvesting en het is de sector zelf die de kosten betaalt van de geldverslindende affaires. Andere Europese landen kennen niet zo'n succesvol en goedkoop systeem van volkshuisvesting.

kennis en vaardigheden. Maar hoever moet je gaan? Ik denk dat toezichthouders ook moeten toezien op het behalen van de maatschappelijke doelen en het presenteren van de bestuurders hierbij. Hiervoor zijn soms andere competenties nodig dan alleen de vakinhoudelijke kennis, zoals financiële en juridische ervaringen.

Leren

Er wordt onderscheid gemaakt tussen kennisleren, vaardigheidsleren en *houdingsleren*⁴. (i) Het *kennisleren* gaat over inhoudelijke componenten zoals juridische kennis, kennis over bedrijfskundige aspecten of over onderwijs, zorg of vastgoed. Over deze onderwerpen kun je eenvoudig bijscholing vinden, al dan niet

1 Rapport: Van tweeluik naar driehoeken van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 27 mei 2014, Pagina 19

2 Rapport: Van tweeluik naar driehoeken van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 27 mei 2014, Pagina 43

3 Ik ben Integer, jij bent integer, Rob de Lange & Jaap ten Wolde (2014)

4 Waarschijnlijk is het begrip houdingsleren voor het eerst gebruikt door prof. F. Korthagen

specifiek voor een bepaalde branche of gespecificeerd voor bestuurders of voor toezichthouders. (ii) Het *vaardigheidsleren* kan je ook relatief goed inkopen bij bureaus in de markt. Denk hierbij aan managementvaardigheden, onderhandelingsvaardigheden en presentatievaardigheden. (iii) De derde vorm van leren - het *houdingsleren* - is het moeilijkst te definiëren en zal je ook niet zomaar kunnen inkopen. *Houdingsleren* gaat over het inzicht in het eigen gedrag, normen en waarden. Houdingsgedrag is het onderzoeken van de omgang met anderen, met aspecten zoals integriteit, moed hebben om door te vragen, vertrouwen geven, verbinding maken, je kwetsbaar opstellen etc. *Houdingsleren* wordt vaak vereenzelvigd met zelfreflectie om problemen te voorkomen en snel en bewust leerprocessen in te zetten. Dit boek wil bijdragen aan die laatste vorm van leren. Een succesvol team van toezichthouders heeft naast goede kennis en ervaring ook een goed reflectief vermogen nodig.

In dit boek beschrijf ik de publieke verontwaardiging als een gevolg van de veranderde maatschappij. Wij zijn echter allemaal onderdeel van deze maatschappij en dat betekent dat het moeilijk is om te kunnen duiden wat nu de verandering is en wat de symptomen hiervan zijn. Het willen leren over ander gedrag begint zodoende met het begrijpen van de veranderde samenleving en het accepteren dat daar ander gedrag bij hoort. De Engelsen hebben een mooie uitdrukking over leren: 'you can lead a horse to water, but you can not make it drink'. Hiermee wil ik zeggen dat het aanbieden van leren in ander gedrag pas tot resultaten leidt als de toezichthouder en bestuurder willen leren. Daarom besteed ik veel aandacht aan de veranderde samenleving.

Het bijzondere is echter dat *houdingsleren* constant plaatsvindt, zowel individueel als met het Governance team. *Houdingsleren* is dus niet een training volgen en PE (Permanente Educatie) punten halen. *Houdingsleren* is je verwonderen over wat er gebeurt en je afvragen wat er goed gaat en wat er beter kan. *Houdingsleren* is dus reflectief. Ik ben ervan overtuigd dat Governance zonder permanente reflectie – op jezelf, op het team en op de Governance – geen goede en duurzame Governance kan opleveren. Reflectie is volgens mij het sleutelbegrip voor het werken aan en het verbeteren van het gedrag. Het bevorderen en verbeteren van reflectie is zodoende de bijdrage die ik met dit boek wil leveren aan betere Governance bij semipublieke organisaties.

Reflecteren

Er zijn de laatste maanden vele lezenswaardige artikelen verschenen die op verschillende manieren betogen dat goede en integere Governance een zaak is van

normen en waarden. Zo schrijft Hans Hoek⁵ over de zeven hoofdzonden die in de 4e eeuw na Christus zijn opgesteld en al sinds de oprichting van de VOC genoemd worden als leidraad voor goede Governance. Een ander voorbeeld wordt door Caroline de Gruyter⁶ aangehaald: Korea had in de 19e eeuw geen wetten nodig, want de maatschappelijke en sociale conventies waren zo sterk dat wetgeving niet nodig was. Of wat vindt u van de boeddhistische levenswijze volgens Frits Spangenberg⁷ dat alle kwaad voortkomt uit onwetendheid, begeerte of kwaadsprekerij. Er zijn vast nog vele bronnen voor normen en waarden die bijdragen aan goede Governance.

Ik wil met dit boek geen nieuw lijstje aan deze wijsheden toevoegen; ik denk dat al deze lijstjes prima te gebruiken zijn, zolang als de bestuurders en de toezichthouders bereid zijn kritisch naar zichzelf, naar de ander en vooral naar het gedrag en de prestaties te kijken. Met deze laatste zin ben ik eigenlijk een beetje slordig over de begrippen ‘reflecteren’ en ‘evalueren’. Bij het reflecteren kijk je naar jezelf en sta je als persoon in het middelpunt. Bij evalueren staan de resultaten van jouw acties in het middelpunt. Volgens deze definities gaat reflectie vooraf aan evaluatie en kies je na de evaluatie (van de resultaten) weer voor reflectie om intrinsieke verbeteringen te bedenken. Om de leesbaarheid van dit boek te bevorderen, ga ik dit onderscheid tussen beide begrippen niet hanteren. Ik zal voornamelijk het woord reflecteren gebruiken, waarmee ik bedoel het terugkijken op je eigen beroepsmatig functioneren in de maatschappelijke context: ‘Wat is het effect van mijn functioneren op de omgeving, de maatschappij en in hoeverre kan ik mijn functioneren verbeteren?’

Reflecteren is volgens mij de kern waar de Parlementaire Enquêtecommissie Woningcorporaties op uit had moeten komen, maar ik vrees dat dit begrip te vaag is voor een politieke rapportage. Toch zou reflectie door de overheid en door de deelnemers geholpen hebben om het systeem eerder bij te sturen. Dan zouden diverse affaires en zonnekoninggedrag minder schadelijk geweest zijn. Een goede, serieuze reflectie bij de banken zou de perverse derivaten business eerder gereduceerd hebben tot simpele en transparante instrumenten voor de financiële wereld. Goede reflectie van bestuurders en toezichthouders zou eerder geleid hebben tot professionalisering van de Governance. Kortom, ik ben van mening dat de kennisinstrumenten en de afspraken over de verantwoordelijkheid niet de

5 Het Financieele Dagblad van 22 mei 2014

6 NRC van 22 maart 2014

7 Het Financieele Dagblad van 4 augustus 2014