

Goodijk Strategisch Partnerschap



Inclusief strategisch partnerschap

Over verbreding/verdieping domein intern toezicht

Bijdrage aan Docentendag Avicenna
Rienk Goodijk, 30 januari 2023

Ontwikkeling in governance in semipubliek domein

Groter appel op bestuurders/commissarissen, zie ook de actuele

Governance codes:

1. **Maatschappelijke opdracht** (waarde(n): zich richten naar ...)
2. Het **inhoudelijke debat** over het realiseren daarvan, **in verbinding/dialog met** belangrijke stakeholders (inclusief strategisch partnerschap)
3. Actief (**zichtbaar en aanspreekbaar** zijn) in het netwerk
4. Van **toezichtvisie** naar **visie op bestuur en toezicht**

Verbreding en verdieping van het toezichtdomein

Toezen op het **bestuur en de besturing** (Tussen besturing en samenleving, NVTZ/2014)

Dialogo/tegenspraak actief mobiliseren (Van Tweeluik naar Driehoeken ,WRR/2014)
en verantwoording afleggen (ook: relatie intern/extern toezicht)

Diverse perspectieven overwegen (Stakeholder-dialogo; benutten verbinding: ook MZ/SER-Alliantie)

Operationele 'steekproeven' (Miniatuursessie)

Zich richten naar **méér dan het stichtingsbelang** (Maatschappelijke opdracht; WBTR?), en van 'getrapt' naar direct toezicht op de BV

Naast de 3 traditionele rollen ook de (externe) **netwerkrol**

Toenemende vereiste: in de 'onzekerheid' durven treden

Lessons learned

Te veel	Te weinig
Op afstand	Inhoudelijk debat
Top-downsturing	Verbinding met
Beheersingsdrang	Aandacht voor onzekerheid
Meegaand gedrag	Elkaars kritisch tegenover zijn
Sturing op financieel rendement	Sturing op legitimiteit
Grenzen opzoeken	Moraliteit/verantwoordelijkheid
Gesloten circuit	Aanspreekbaarheid

Het doorprikken van (in ieder geval) 3 mythes

Een rationele top-down benadering

- De mythe van de **bestuurbaarheid** van grote complexe organisaties

Die te veel gericht is op risicobeheersing en 'control'

- De mythe van de **beheersbaarheid** van ontwikkelingen

Met de behoefte aan steeds meer 'harde' informatie

- De mythe van het 'meten is weten', de mythe van het **zeker weten**

Nieuwe inzichten in 'de goede verhouding'?

waarden/drijfveren (referentiekader)

waarde-creatie (het 'waartoe')

op zoek naar **de essentie** (wezensvragen stellen)

vanuit **diverse perspectieven** (onderzoekende
houding, respect voor 'het andere')

kritische **tegenspraak** o.b.v. betrokkenheid

*Nieuwe
inzichten in de
verhouding
Bestuur en
Toezicht*

- **Generatieve rol bestuur en toezicht**
- **Kritisch-betrokken tegenspraak**
- **Hanteren strategische netwerkrol**
- **Zichtbaar en aanspreekbaar zijn**

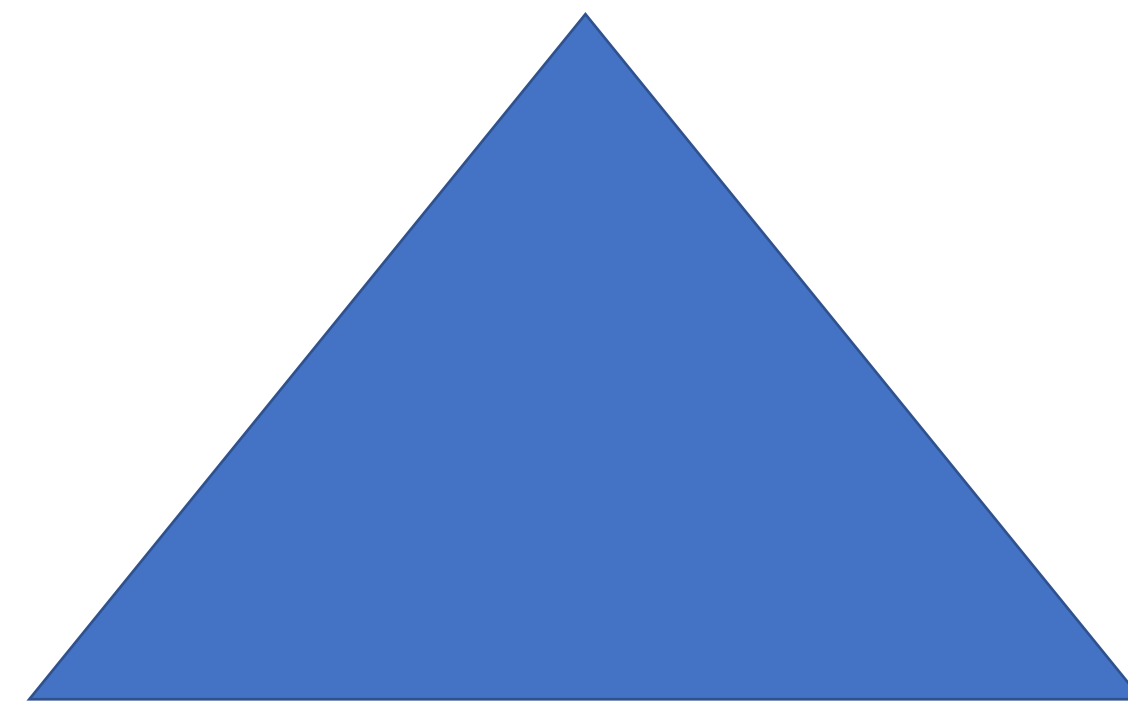
Nieuwe verhouding op bestuurlijk niveau

twijfels bespreekbaar maken

(onzekerheid)

inzichten bijstellen

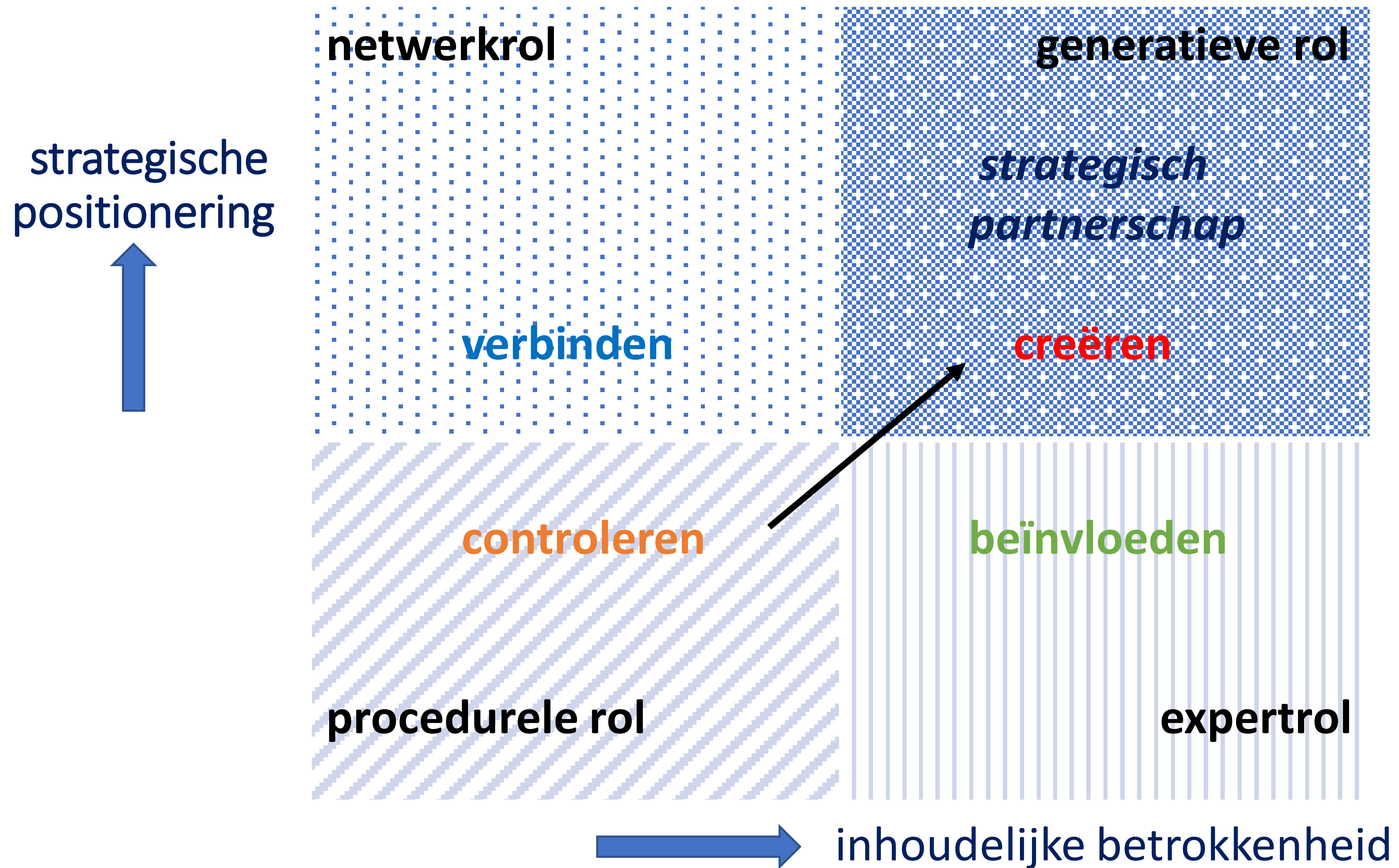
(grilligheid)



anderen nodig hebben

(afhankelijkheid)

'nieuwe bestuurscultuur'



Ideaaltypische rollen in de omgang tussen bestuur en toezicht

3 dimensies

Toezichtvisie

1. **Inhoudelijke betrokkenheid** (*expertrol*)
2. **Strategische positionering** (*netwerkrol*)
3. **Kritisch-betrokken tegenspraak** (*countervailing power*)

Kwaliteitseisen

Inhoudelijke betrokkenheid

1. Voorkantbenadering
2. Gezamenlijk referentiekader
3. Agendering thema's
4. Dilemma's delen
5. Waardecreatie

Strategische positionering

1. Toegang tot informatie
2. Verbinding met de organisatie
3. Positionering naar buiten
4. Zichtbaar en aanspreekbaar zijn
5. Stakeholderrelaties

Mogelijkheden/overwegingen bij netwerkrol

Aanwezig bij events

Pro-actief in het netwerk

Contacten met interne/externe stakeholders

Voelsprietten

Bestuurder 'doorverwijzen'

Eventueel meegaan

Zichtbaar/aanspreekbaar zijn

Verantwoording afleggen

Rolbewust

Fasen van een
actief
stakeholderbeleid

Mapping

1. Organisatieanalyse, omgevingsverkenning, inzicht krijgen in krachtenveld van stakeholders
- 2. Identificeren/specificeren van target-stakeholders**
3. Vaststellen strategische relevantie per stakeholder

Mobilising

4. Beoordeling stakeholderrelaties op kwaliteit en effectiviteit
- 5. Verkenning nieuwe vormen van verbinding**
6. Benutten van nieuwe instrumenten

Managing

7. Voorbereiden organisatie op stakeholder beleid
- 8. Integreren in de strategische beleidsontwikkeling**
9. Het (leren) verantwoorden van de keuzen

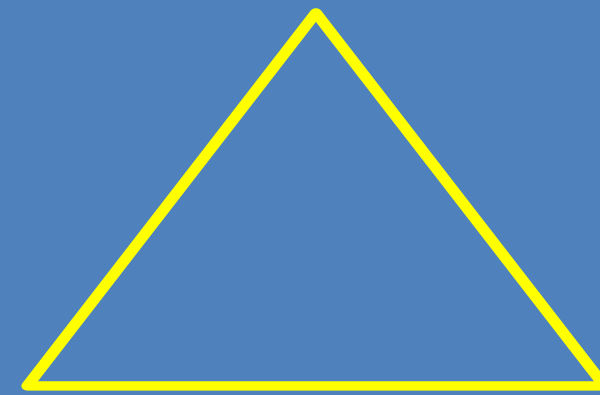
vakbonden

stakeholders

toezichthouders

netwerkrol

CORPORATE GOVERNANCE

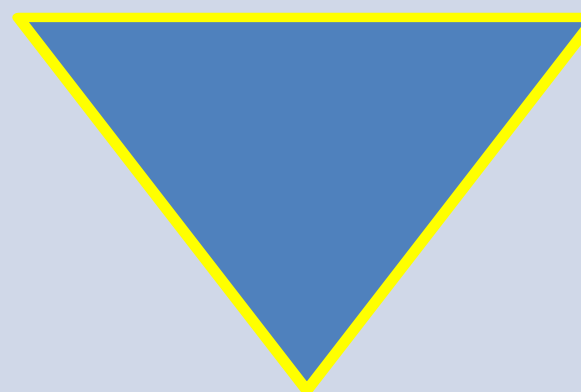


bestuurder

overlegrol

meerraden-overleg

INTERNAL GOVERNANCE



regierol

projecten/teams

directe participatie

communicatie

Kritisch-betrokken tegenspraak

1. Betrokken distantie
2. Eigenstandige verantwoordelijkheid
3. Interventiekraacht
4. Garanderen checks and balances
5. Feedback en verantwoording

Mogelijke risico's

- Rolverwatering ('de stoel')
- Voorschrijf-gedrag (het 'beter weten')
- Te weinig ruimte geven (teveel 'meebesturen')
- Bypass-gedrag
- Meegaand gedrag ('te close')
- Afrekenen op 'twijfels'
- Bestuurder 'onder curatele'?
-