



Centre on Strategies for Public and Civil Entrepreneurs

Klinische Blik op Toezichtpraktijk

Voorbij de brave mythes

Nationaal Register Board Room Potentials, 12 april 2018

Dr. Steven P.M de Waal

@stevendewaal



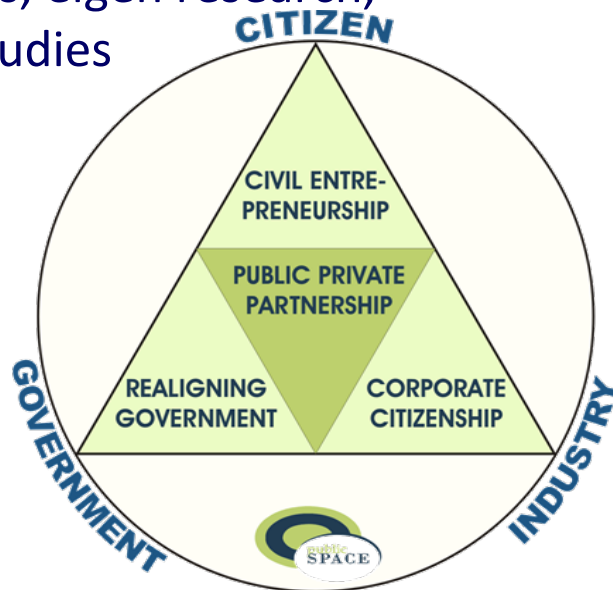
www.publicspace.nl

DenkNetwerk met Missie: “*Creating Winning Strategies for the Common Good*”

SPACE: Centre on Strategies for Public And Civil Entrepreneurs

Hoofdthema: Bevorderen Actief
Burgerschap en (Maatschappelijk)
Ondernemerschap

Middelen: Actieve website, social media,
debatbijdragen, lezingen, congressen,
boeken/publicaties, eigen research,
eigen debatten, studies



**Opgericht 2001. Zelfstandige stichting
sinds 2004**

Geen externe financiers of
opdrachtgevers; geen
compromisteksten: **Onafhankelijk**

Geen rationele pretentie:

Missiegedreven

Niet winst- of subsidiegericht: **Non-Profit**

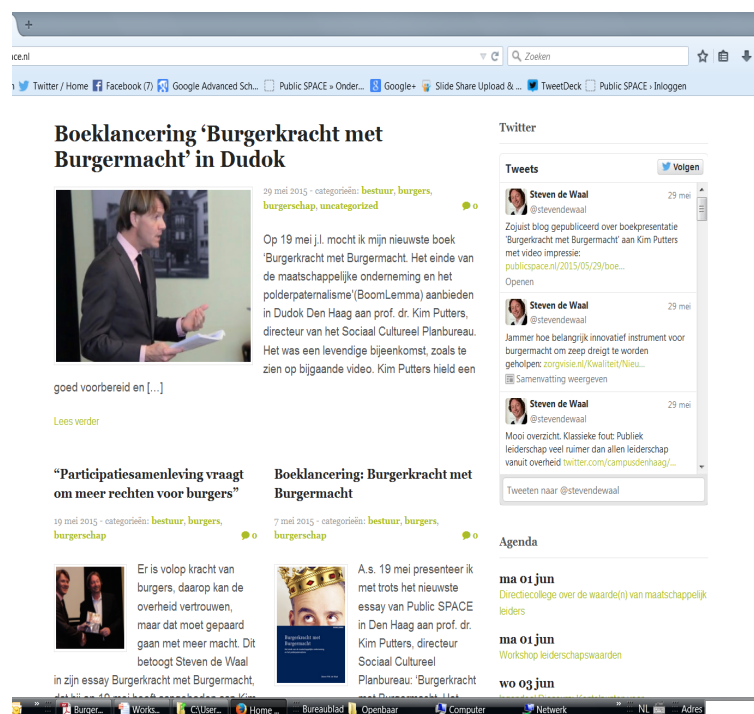
Per casus/issue op zoek naar beste
expertise en meningen: **DenkNetwerk**,
geen DenkTank

Actieve website: www.publicspace.nl & window naar publicaties

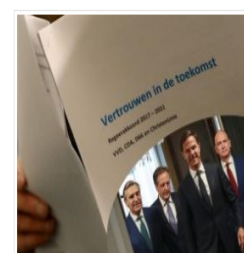
[Contact](#) [Inschrijven nieuwsbrief](#) [English](#)



Denktank en Platform voor maatschappelijk ondernemerschap



Burgermacht krijgt voet aan de grond bij nieuw kabinet

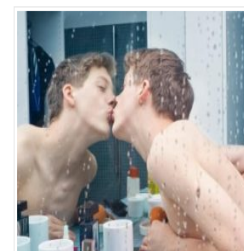


16 oktober 2017

Nu de inkt bijna is opgedroogd, bekijk ik het regeerakkoord vanuit het oogpunt van burgermacht: de invloed die de disruptieve burger krijgt en kan inzetten om voor zijn belangen en wensen op te komen. Dit is geheel in lijn met de missie van Public SPACE (bevorderen van maatschappelijk ondernemerschap en actief burgerschap) en mijn laatste [...]

[Lees verder](#)

The impact of disruptive citizens on health care



8 oktober 2017

In parallel with the ongoing disruption in the market, I pioneered the concept of 'disruptive citizen' to draw attention to the impact of the same technological revolution on politics and public services. It leads to new power through information, communication and media and a totally new mentality of self-knowledge, self-steering and self-management of citizens. It [...]

Twitter

Tweets door [@stevendewaal](#)

Steven de Waal heeft gereetweet

[Coöperatie Coopnet](#)
[@Coopnet_nl](#)

Bewonersinitiatieven werken aan buurten waarin iedereen kan meedoen. Hier vind je 10 essentiële tips [Isabewoners.nl/ondernemen/ken](#)

[10 tips Werk in de wijk - Be...](#)
Bewonersinitiatieven werken...
[Isabewoners.nl](#)

Steven de Waal heeft gereetweet

[Mafinnsala omhufeman](#)

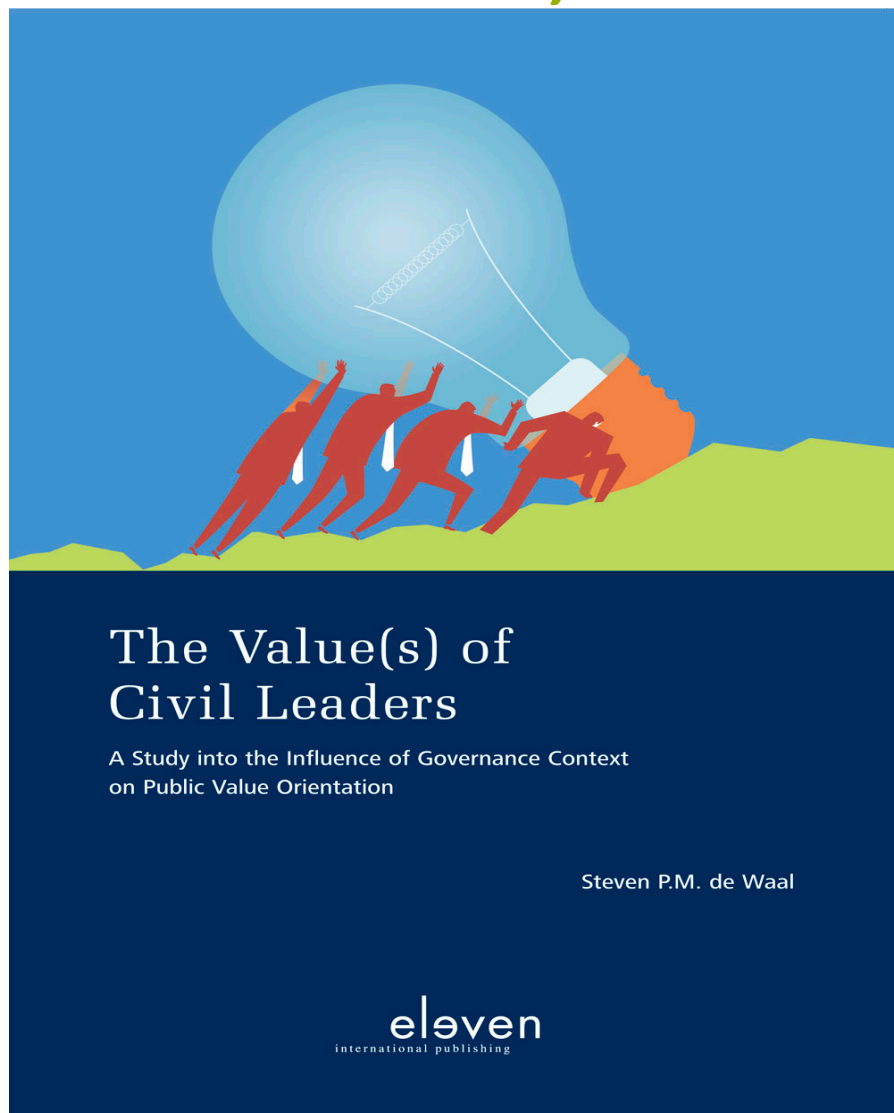
[Insluiten](#)

[Weergeven op Twitter](#)

Tags

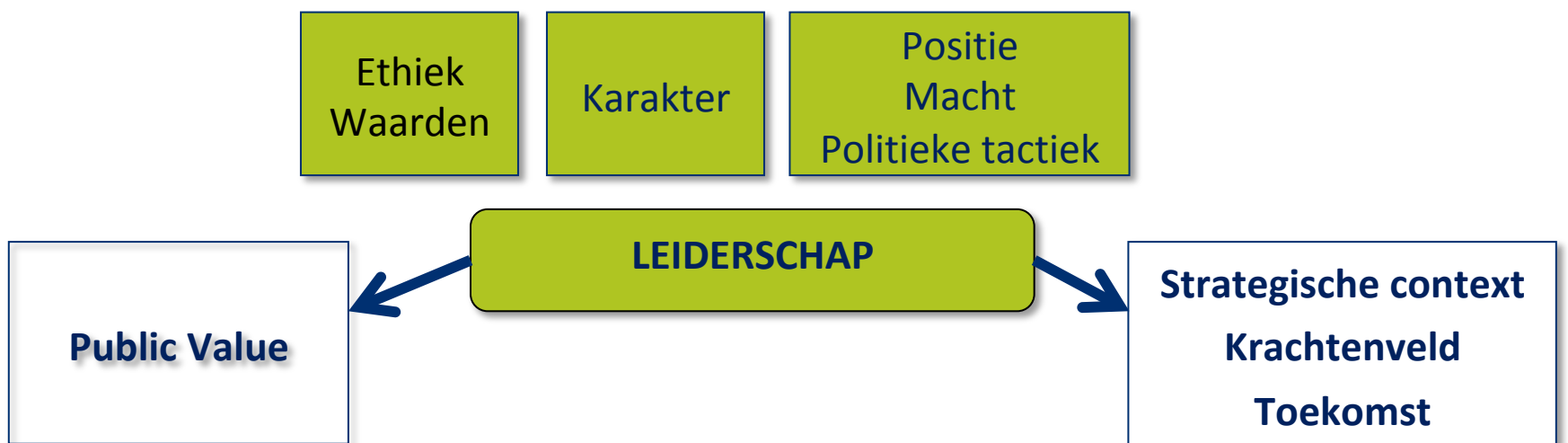
[burgerkracht](#) [burgerschap](#) [civil society](#) [gezondheidszorg](#) [governance](#) [innovatie](#) [jeugdzorg](#) [leiderschap](#) [lezing](#) [Maatschappelijke onderneming](#) [maatschappelijk leiderschap](#) [maatschappelijk ondernemen](#) [Raad van toezicht](#) [strategie](#) [strategisch management](#) [voor de publieke zaak](#) [toezicht](#) [unitatie](#)

Laatste boeken, oktober 2014 en mei 2015:



Hoofdlijn college

Focus nu:



Specifiek Nederland: Founder 'Maatschappelijke Onderneming' (2000) | Diverse studies zorg: ziekenhuizen (2002), thuiszorg (1998), 1e lijnszorg (2004) | Ontwerper model visitaties woningcorporaties (2006) | Inventor ChinaZorg (2013); PolderPaternalisme (2015); 'De Disruptieve Burger' (2015)

Elementen:

1. **Wat voor arena?**
2. **Perspectief individueel lid RvT/RvC**
3. **Beoordeling, selectie en bijsturen leiderschap**

Wat voor Arena?

Issues & dynamiek voor aankomende boardleden:

Issues:

- a. Invloed & Impact
- b. Waarden & Missie
- c. Oordeel & Selectie

Waar in jullie cases nu meeste/minste aandacht?

Waar twijfel je vooral over je eigen effectiviteit?

Welke competenties worden uitgedaagd?

Dynamiek:

- a. Strategisch krachtenveld
- b. Institutionele Orde
- c. Interne Cultuur (Ready for the future?)
- d. Politiek in de top

Wat is er bij jullie vooral aan de hand?

Wat is je eigen mening en positie?

Krachtenveld

Individueel RvT/RvC lid	↔	Team RvT/RvC
Verhouding RvT/RVC	↔	Bestuur en Bestuurder(s)
Verhouding RvT/RvC	↔	Belangrijke en invloedrijke belanghebbenden

Op welk deel van het krachtenveld:

- *Gaat het goed? Is er voldoende vooruitgang?*
- *Is er spanning?*
- *Is het hopeloos?*
- *Wat zou jouw rol kunnen/moeten zijn?*

Bepalende Scenario's

- I. Crisis**
- II. Conflict**
- III. Visie & Beweging**
- IV. Overnemen of Overgenomen worden**

PS I. Goed Beheer minimeert, maar krijgt vaak meeste aandacht

PS II. Extern en Intern lopen vrijwel altijd door elkaar

Welk scenario voel je je het meest bij thuis? (Geen mag ook, maar dan ben je voor de langere termijn niet zo geschikt)

Wat doe je als je je oncomfortabel voelt? Wat zegt dat over je competenties?

Welke rol heeft je voorkeur in welk scenario?

**De wereld verandert
fundamenteel en dus
de arena**

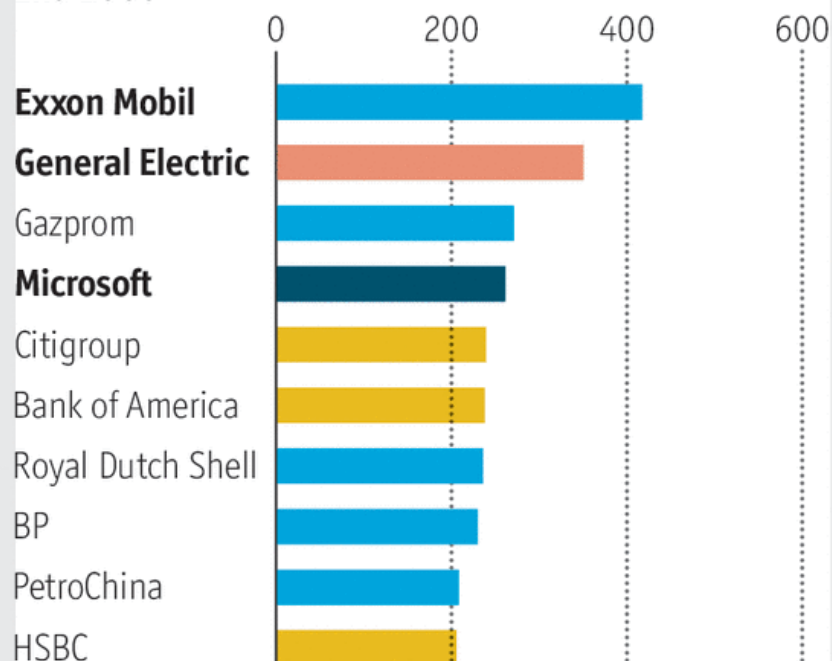
Grootste ondernemingen zijn platform:

A virtually new world

World, largest listed companies by market capitalisation, \$bn

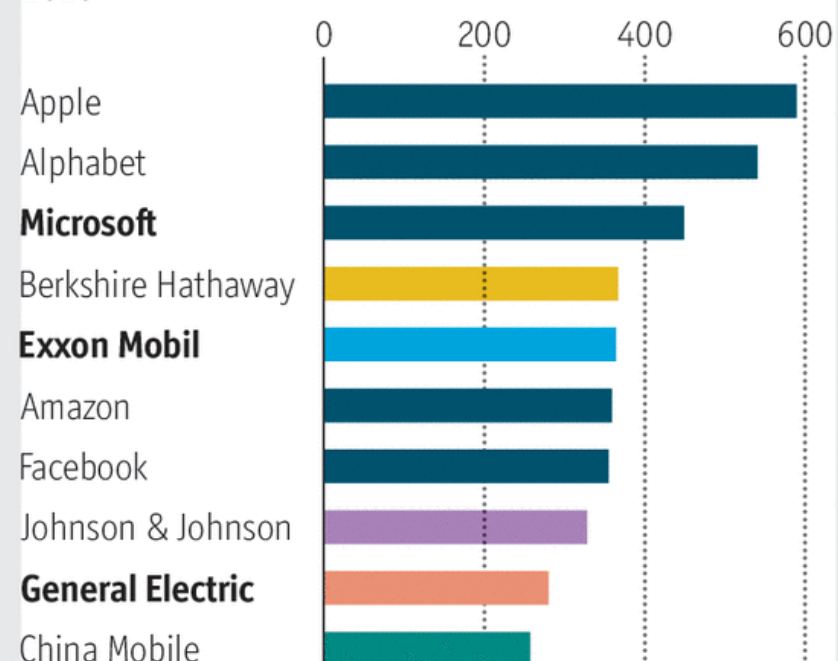
Sector: ■ Energy ■ Financials ■ Health care ■ Industrials ■ IT ■ Telecoms

End 2006



Source: Bloomberg

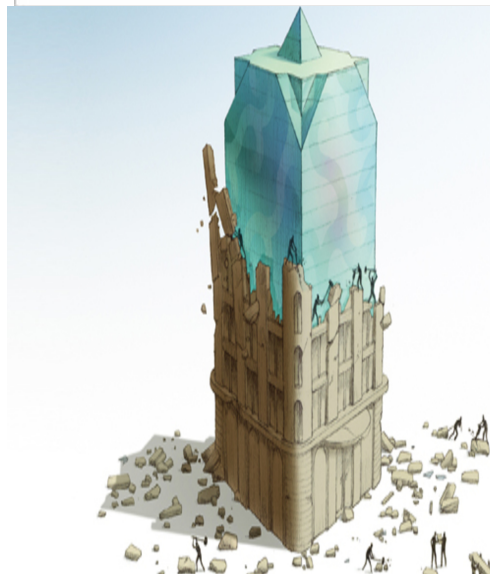
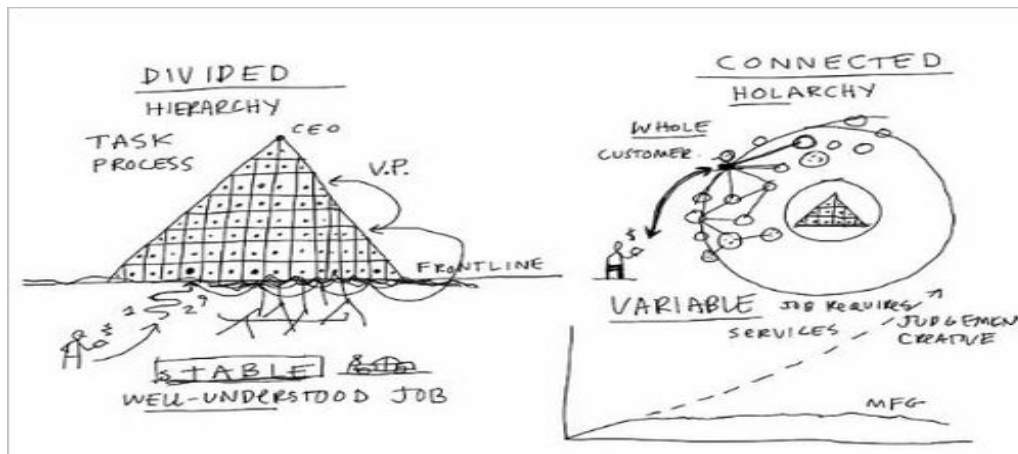
2016*



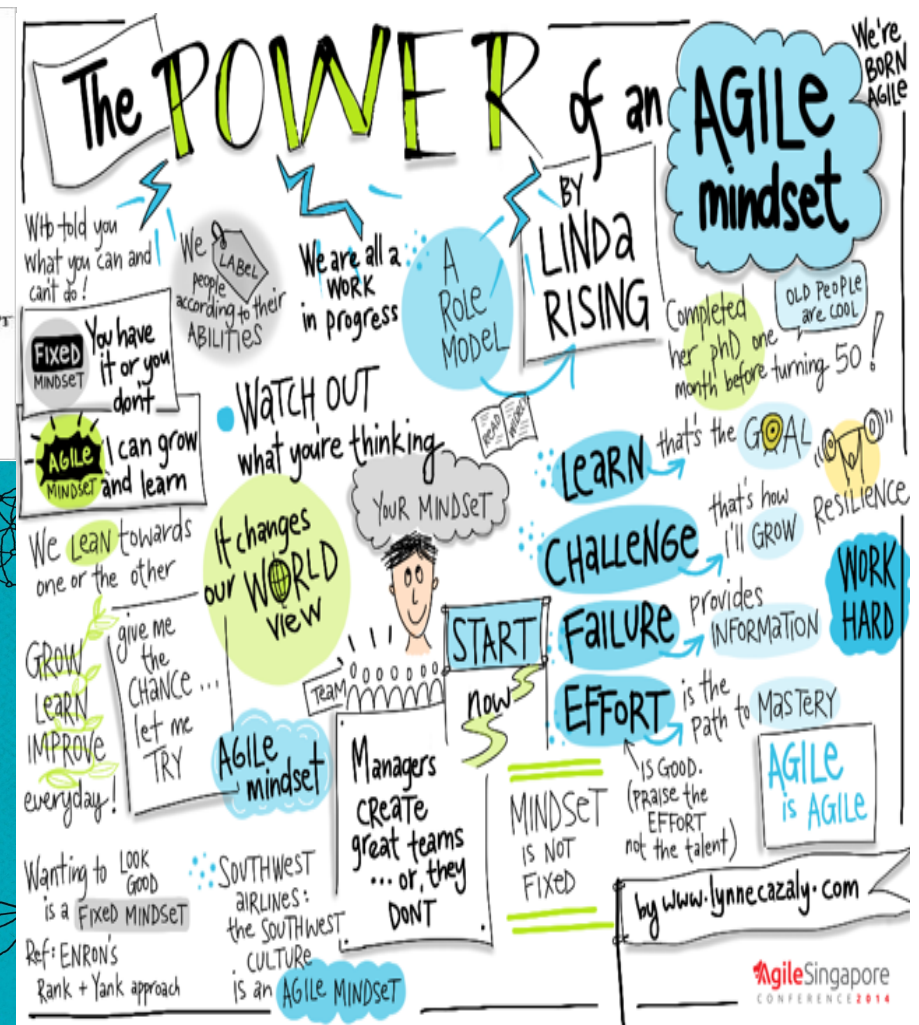
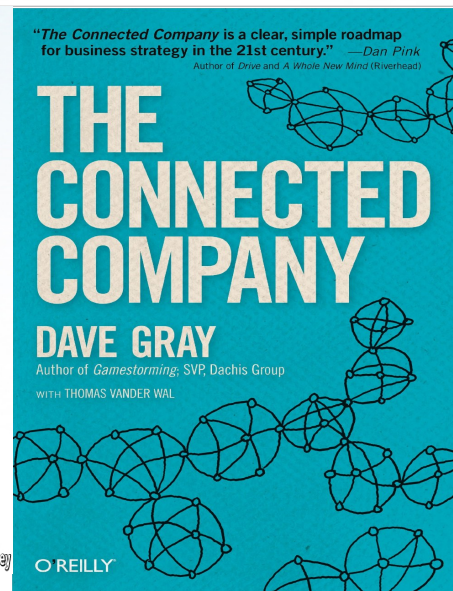
*At August 24th 2016

Economist.com

Oude 'corporate' beeld kantelt, ook intern platform:



Jon Berkeley



De Disruptieve Burger (introdactie concept, augustus 2015) (ook hier: bestuurders zien het vaak als laatste)

Anders denken

Zeggenschap

Disruptieve burger richt zijn leefomgeving zelf in

Woningcorporaties kunnen niet langer om de macht van de burger heen: met nieuwe platforms en apps krijgt een bewoner meer greep op de eigen woonomgeving.

Steven de Waal

De sector van woningcorporaties is het afgelopen jaar kritisch onderzocht en publiekelijk de maat genomen. Uiteindelijk leidde dit tot een nieuwe Woningwet, met belangrijke maatregelen zoals een centrale overheidstoezichthouder, meer formele invloed op het beleid van huurders en gemeenten, en een beperking van het domein waarin corporaties mogen ondernemen. Ogenschijnlijk is er nu duidelijkheid. De sector lijkt weer over te kunnen gaan tot zijn kerntaak. Business as usual.

Hierin schuilt een groot en gevaarlijk misverstand. De hypesfeer, de hoge toon



Management als kaste

Management als functie ontstaan als zetbaas, beheerder en volgde rendementseisen aandeelhouders (agency-model)

Geprofessionaliseerd, daardoor te technisch. Die professionalisering maakte het tot managementindustrie: toegang via opleiding, extra beloning, grotere inzetbaarheid en ruilbaarheid

Drie historische problemen:

- a. Management gaandeweg gezien als schaars, dus duur, zelfs belangrijker dan aandeelhouder
- b. Door deze machtsontwikkeling onderdeel elite-vraagstuk
- c. Te technische invulling leidde tot gebrek aan aandacht voor karakter, waarden, ethiek, betrokkenheid, maatschappelijke passie, meesterschap

Zie SPM de Waal in S&D oktober 2013, De publieke sector verdient goed management;
www.publicspace.nl/publicaties/essays; ook blog op publicspace.nl

Meer screening overheid (preventie)

Mogelijke Missers in visie, test en ondermijning RvT/RvC



- Dat het **alleen en vooral selectievraagstuk** aan het begin is
- Dat er formele **testen** bestaan en dus in lab getest kan worden
- Geen visie op leiderschap, maar op **Goed Bestuur = technisch, beheer**
- Vanaf dan wel **mede-verantwoordelijk**

Grote vraag die zo niet beantwoord kan worden:

Kan deze man/vrouw de Tour winnen?

*Zie: <https://www.publicspace.nl/publicaties/essays/nvzdcertificaat-zorgisvisie-april2014>

Historische fouten in topstructuur Maatschappelijke Onderneming*

- a. Ontbrekende druk van aandeelhouders
- b. Bestuur te dominant: Ontbrekende onafhankelijke informatievoorziening (*hang yourself-principe*)
- c. Ontbrekende eigen maatschappelijke doelstellingen (*Public Value*)

[Goede nieuws: overal in ontwikkeling]

Tevens:

Een onafgemaakt ordeningsdebat; geen partnership, maar vaak private façade voor politiek ingrijpen

Zelfde missers met groter effect tijdens schaalvergroting

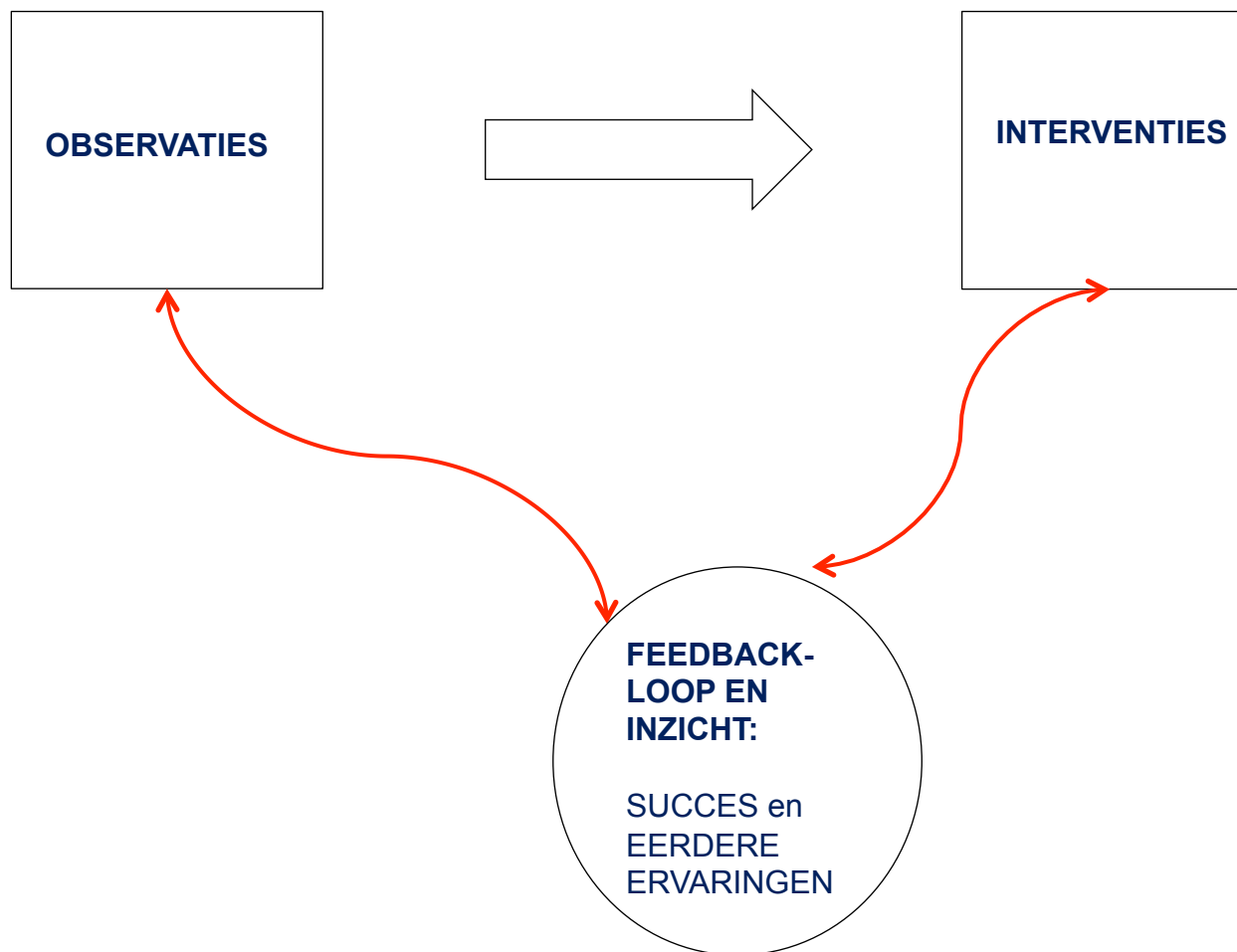
* SPM de Waal, Samsom 2000

Perspectief individueel lid RvT/RvC

Fasen in de levensloop van een toezichthouder:

- Ik word gevraagd en ik ben beschikbaar
- Ik oriënteer me officieel
- Ik treed toe
- Ik pak mijn eerste punten
- Ik sta boven de materie
- Ik heb een eigen mening
- Ik volg mijn observaties en intuïtie
- Ik heb invloed
- Ik overweeg weg te gaan
- Ik ga weg
- Ik sluit af

De leercyclus van een toezichthouder:



Lagen in het toezicht:

- a. Eigen functioneren en motivatie
- b. Het RvT team
- c. De verhouding met RvB en rest organisatie
- d. Het toezicht op formeel beleid
- e. Het toezicht op feitelijke praktijk
- f. Het toezicht vanuit een koers en visie
- g. Het toezicht vanuit waarden
- h. De overgang van 'business as usual' naar crisis, conflict en ingrijpen in bestuur

Aard RvT/RvC

Sfeerbepalende samenstelling:

- Veel ex-politici
- Erin voor hun netwerk
- Veel experts
- Meesten weinig tijd

Typerend gedrag:

- Gefrustreerd over echte vorige baan, compensatiegedrag
- Wordt er geluisterd of gepreekt?
- Weinig leidinggevende ervaring
- Vooral voor mooi weer
- Waarom zou je je druk maken?

Wat ze je niet vertellen op school:

- Voorzitter is cruciaal en is een eindverantwoordelijke functie;
 - Het RvT/RvC-team is vaak een groter probleem dan het bestuur;
 - Gedrag eerst, regels en normen later;
 - Procedures hebben pas zin als er wilsvorming is, anders vooral excuus;
 - Beleidsopvolging en - uitvoering is persoonsafhankelijk;
 - Leren doet pijn;
 - Harde ingrepen vergen:
 - een klinische blik
 - een open mind en
 - een harde hand
- de meeste mensen bezitten niet alledrie; dit kleurt hun oordeel;
- De meeste adviseurs staan weloverwogen en terecht aan de kant;
 - Achteraf heeft iedereen gelijk, gaat erom cybernetisch te denken.

De RvT: Wie helpt de voorzitter (of niet) in (be-)oordelen?

- De strengen versus de milden
- De bestuurlijk ervaren versus de onervaren RvT leden
- De beslissers versus de meelopers versus de angstigen
- De vooruitkijkers versus de terugkijkers
- De 'objectieven' versus de loyalisten

Paar observaties:

- Personele beoordeling is heel andere rol en competentie dan regulier toezicht
- Bij storm leer je je vrienden kennen
- Chefs Sache, met alle rechten en plichten vandien
- Theorie: Situationeel Toezicht
Praktijk: switch van leunstoel naar 'on deck' moeilijkst

Soorten van Falend Toezicht

- a. Wel de informatie over problemen, niet ingegrepen
- b. Niet de informatie, maar ook niet actief gezocht op vage vermoedens of halve signalen
- c. Klassiek Machiavelli: Onenigheid in RvC/RvT leidt tot ontzien of omzeilen RvB
- d. Wel de informatie, geen normatief kader om bij te sturen
- e. Metakwestie niet aangesneden: Verkeerde bestuurder

Belangrijke nieuwe issues:

- One tier versus two tier
- Problemen van het RvT model:
 - 'hang yourself' principe en cultuur
 - geen disciplineren door aandeelhouders
 - halve copie RvC, ontbreekt doel- en rendementsteller*
- Verschil tussen Verkeerd Toezicht (richting, ruimte) en Falend Toezicht (rekenschap)
- Externe verantwoording RvT/RvC over gevoerd toezicht op het bestuur
- Public Value / Shared Value kader en omschrijving
- Leiderschap ipv bestuur

* Zie S.P.M. de Waal in S&D oktober 2013, 'De publieke sector verdient goed management';
www.publicspace.nl/publicaties/essays

Oh ja: Leiderschap

Misverstanden over 'management'

- a. Management = managers;
- b. Management = los van primaire proces en van professionals;
- c. Management = reguleren, plannen voor anderen, in plaats van faciliteren
- d. Management = duurder dan professionals;
- e. Centrale staf is belangrijker dan lijnmanagement

Consequenties:

- Teveel middenmanagers;
- Gefrustreerde professionals en teams;
- Top stuurt niet het primaire proces aan, maar een hofhouding van overhead

De goede bestuurder zoals gedefinieerd in managementindustrie:

STANDAARD:

- Ervaring:
 - als bestuurder
 - in sector
- Beheer en Beheersing
- Juiste houding naar RvT en Managementteam

SOMS:

- Zelf ondernemer of daartoe kunnen inspireren
- Visie op strategie en issues (bijv. schaal, co-productie, disruptie)

EXTRA (broodnodig):

- Integriteit
- Karakter/Persoonlijkheid
- Morele Balans (meer Aristoteles, dan Bennis)

4 verwaarloosde elementen in professionele managementindustrie:

Vakmanschap? Leiderschap? Karakter? Ondernemerschap?

Gewoon goed bestuur of goed bestuur?

Goed bestuur kan een **technische aanduiding** zijn (goed management, ordelijk, doelgericht, consistent, conform regels, compliant, code volgend) of **een morele** (goede bedoelingen, goed karakter, goed gedrag, goede doelen, goede afwegingen)

Bestuur kent 5 bouwstenen:

1. Karakter, intenties en deugden (**mens**)
2. Resultaten willen en halen (**manager**)
3. Goede afwegingen maken in strategie en context (**praktische wijsheid**)
4. Leiderschap: mensen meekrijgen in deze richting en koers en intenties (**leider**)
5. Positie bereiken, hanteren en benutten (**politicus**)

Maatschappelijk Leiderschap*

- Corporate Governance aandacht verschuift – gelukkig – van regels en codes naar gedrag en cultuur. Het ging over *besturing* en niet over *bestuur*, laat staan *bestuurder*.
- Vaak toch nog heel naïef/politiek correct: men blijft geloven in regels om gedrag bij te sturen.
- Machiavelli, Shakespeare en Chimpanzee Politics worden niet begrepen.
- Hardste maatregelen in (semi-)publieke sector: WNT 2, ‘fit and proper’ test volgens model DNB, voorschrijven externe invloed.
- Er wordt veel gesproken over moreel kompas**, maar niemand vult het in, zegt niet veel, gaat juist om afweging tussen waarden***.

* In overheid getypeerd onder dossier ‘Goed Bestuur’; mijn promotie gaf aan dat het overal voorkomt, typeren beter als **Goed** bestuur, ook in profit, en belangrijker wordt

** Bennis

*** Aristoteles

Dit verandert ook corporate governance

Was*:

- **Beheersing en Control, inclusief zelfs strategische planning**
- **Kernvraag: Macht**
- **Soms ook: agency-model voor management of, vaker, bestuurder op stoel RvT**
- **Rendement (op kapitaal, op budget)**
- **Zeer beperkte economische voorzet: Bottom-Line**

Is:

- **Welke waarden volgen we? Kernvraag: The Big Why: waartoe op aarde en toekomstig voortbestaan/onzekere toekomst**
- **Maatschappelijke verantwoordelijkheid, waaronder rendement**
- **Public Value; definitie, missie, eigen gepassioneerde analyse van maatschappelijke mankementen en eigen rol**
- **Stimulans en toets op leiderschap**

* Toonbeeld oude opvatting Paul Fentrop in FD, terecht einde

Leiderschap is diffuus begrip in Nederland



Politiek en Polder pretenderen het wel, maar past niet echt bij positie: **veel indekkende (valse) bescheidenheid & publieke onzekerheid**. Mede daarom **tegengaan van publiek leiderschap door ambtenaren**

Tevens veel weerstand tegen begrip:

- te macho en hiërarchisch
- vooral nodig voor anderen
- erg op zoek naar een 'vlekje', heiligen bestaan (gelukkig) niet

Leiderschap:

Er gelden drie criteria:

het is **persoonlijk** *(juist niet functiegebonden)*
er is **weerstand** *(anders niet nodig) en*
er zijn **spontane volgers** *(die bepalen of iemand leider is)*

Roep om Leiderschap is mythisch geloof,
uiteindelijk contextgebonden:

- niet altijd nodig
- niet altijd geaccepteerd
- niet altijd de juiste persoon op het juiste moment

Toename noodzaak publiek leiderschap; nieuwe competenties

Kern:

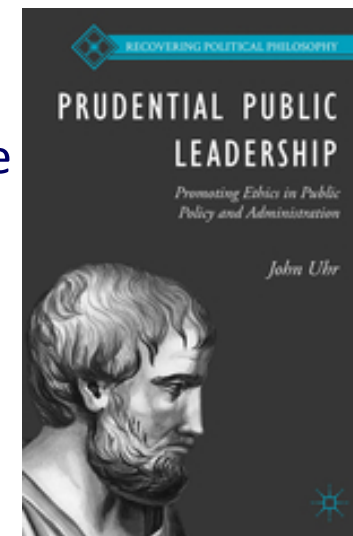
- **Het is persoonlijk en persoonlijkheid telt zwaar**
- Tegelijk: zichtbare en toetsbare **consistenties tussen persoonlijkheid en boodschap, biografie en *reason to be here***
- **Gaat om combinatie van ethiek en retoriek:** Heb ik de juiste afwegingen gemaakt? Ben ik deugdzaam en te vertrouwen daarin? Kan ik dat goed uitleggen*?
- **Timing**, naar publiek, naar media, naar boodschap, naast alleen formele arena & bijbehorend netwerk

van tekst naar theater*

van inhoud naar communicatie en stijl

van positie naar mens & karakter

van technisch management naar leiderschap/passie/lef



* In veel leiderschapsprogramma's inmiddels samenwerking met acteurs en toneelscholen

Bijlage: achtergrond Public SPACE Foundation

Public SPACE (zie: www.publicspace.nl/over-public-space en /publicaties)

Ontstaan **ca. 2001** als onafhankelijke denktank vanuit Boer&Croon Strategy and Management Group, strategische consultancy en eindverantwoordelijk interim-managementfirma. Acties o.a. Executive Exchange Network.

Basis: Boek drs. S. P. M. de Waal (**2000**): *‘Nieuwe strategieën voor het publieke domein’*: o.a. introductie begrip ‘maatschappelijke onderneming’

Verzelfstandigd in Stichting met Steven de Waal als bestuur **begin 2004**, na zijn vertrek als bestuursvoorzitter en vennoot; Denktankleden gingen allen mee (<https://www.publicspace.nl/over-public-space/netwerk>)

In **2007** Manifest met presentatie in Nieuwspoort: *‘Naar een intelligente en verbonden overheid’*

Achtergrond Public SPACE (vervolg)

In **2008** Boek met presentatie aan Frank Heemskerk (Stas EZ) in Havengebouw Rotterdam: *'Strategisch management voor de publieke zaak'*

Vanaf hier steeds meer Denknetwerk ipv Denktank

In **2010 en 2011** rapporten over Jeugd Gezondheidszorg en Decentralisatie Jeugdzorg (m.m.v. GGD Nederland), presentaties aan Andre Rouvoet (Minister) en aan Dannenberg (VNG) en Van Gastel (DG)

In **2014** promotie dr. S. P. M. de Waal bij USBO, promotor Paul 't Hart, *'The Value(s) of Civil Leaders'*

In **2015** presentatie aan Kim Putters (Directeur SCP) in Dudok, *'Burgerkracht met Burgermacht'*, debat m.m.v. o.a. Staf Depla, Paul Schnabel, Raymond Gradus

Eerdere publicaties Public SPACE

