

**gitp**

EXECUTIVE  
EXPERTISE

# STRATEGISCH PARTNERSCHAP

**Verhouding bestuur/intern toezicht: ontwikkelingen en lessons learned**

**Bijdrage aan jaarcongres VTP**

**Rienk Goodijk, GTP Executive Expertise**

30 september 2019



# Ontwikkelingen in governance

- Van 'model' naar **cultuur en gedrag**
- Van 'afvinken' naar 'aanspreekbaarheid'
- Aandacht voor **board dynamics**: besluitvorming, bespreking dilemma's, kritische feedback, ...
- Belang van **inhoudelijk debat**: gezamenlijke visie, referentiekader
- Waarde(n), moreel kompas en **reflectie**
- **Dialoog** met interne/externe stakeholders
- Ontwikkeling **intern toezichtfunctie** (in paritair of *one-tier* model)
- Eigenstandige rol, additionele informatie, *early signals*, ...
- Veranderende verhouding tussen **intern en extern** toezicht
- Communicatie en **verantwoording** (naar 'driehoeken')

# *Pensionfund governance*

paritair

onafhankelijk

one-tier

besturen

intern toezichtfunctie

belangen

adviescommissies

verantwoordingsorgaan

stakeholderdialog

risico's

evenwichtige afweging

early signals

werkgeversrol

advies-/toezichtrol

netwerkrol

	1	2	3	4	5	
<b>Nabijheid</b>						<b>Distantie</b>
<b>Inbreng eigen visies</b>						<b>Gericht op controle/beheersing</b>
<b>Pro-actief</b>						<b>Reactief/afwachtend</b>
<b>Beleidsinhoudelijk sparren</b>						<b>Formeel toetsen</b>
<b>Focus op interne organisatie</b>						<b>Blik naar buiten gericht</b>
<b>Eigen verantwoordelijkheid voor additionele informatie</b>						<b>Geïnformeerd worden door de bestuurder</b>
<b>Loyaliteit aan de bestuurder</b>						<b>Kritische tegenspraak</b>
<b>Transparantie</b>						<b>Vertrouwelijkheid</b>
<b>Specialisatie</b>						<b>All-round expertise</b>
<b>Homogene samenstelling</b>						<b>Diversiteit</b>

# *Via transformatie naar een nieuw perspectief op governance?*

<b>Van</b>	<b>Naar</b>
Afvinkgedrag	Cultuur van verantwoordelijkheid en aanspreekbaarheid
<i>Lessons learned</i>	<i>Good practices</i> , nieuwe concepten en perspectieven
Formele verhouding	<b>Verhouding die 'waarde' oplevert</b>

# *Veranderend extern toezicht?*

Bestuurders stimuleren, ook intern toezicht wordt gesprekspartner

*“Ons eerste aanspreekpunt is het bestuur, maar we spreken ook met het intern toezicht en de medezeggenschap”*

*“Naarmate de verantwoordelijkheid van binnenuit beter wordt waargemaakt, kan de bemoeienis van het extern toezicht minder zijn”*

*“Wij willen inzicht krijgen in de bijdrage van het intern toezicht aan het functioneren van de besturing, de governance van de instelling”*

*“Is er ruimte voor een positief-kritische dialoog tussen bestuur en intern toezicht?”*

# *Lessons (to be) learned*

<b>Te veel</b>	<b>Te weinig</b>
Op afstand	Inhoudelijk debat
Top-down sturing	Zicht op/verbinding met organisatie
Beheersingsdrang	Aandacht voor onzekere factoren
Meegaand gedrag	Elkaars kritisch-tegenover zijn
Sturing op rendement	Sturing op legitimiteit
Grenzen opzoeken	Moraliteit
Gesloten circuit	Aanspreekbaarheid

# *Control: 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**



# ***Belang van waardengedrevenheid en waarde-gerichtheid***

**Moreel kompas**

*Waarvoor laat je je leiden?*

**Organisatiecultuur**

*Waarop ben je aanspreekbaar?*

**Waardengedreven bestuur/toezicht**

*Waarom doe je wat je doet?*

**Verbinding/dialogoog**

*Waar mee/met wie wil je het bereiken?*

**Waardecreatie**

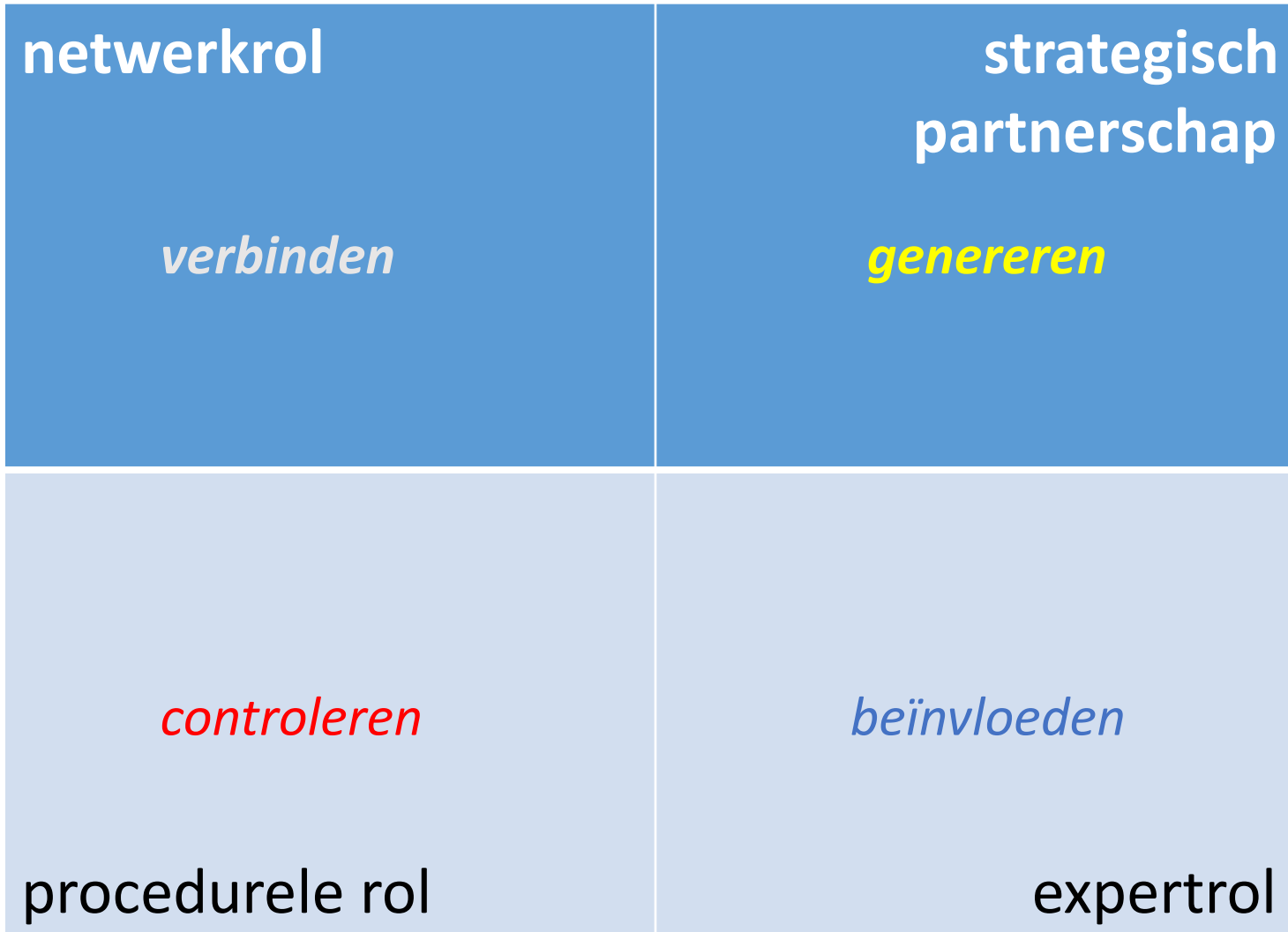
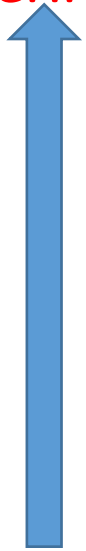
*Waar toe: wat moet het opleveren?*

# *Concept van **strategisch partnerschap** tussen bestuur en intern toezicht*

- **Belang van visie en inhoudelijk debat**
- **Tot nieuwe vormen van verbinding komen**
- **Invulling geven aan de verantwoording**

# Strategisch partnerschap

strategische  
positionering



inhoudelijke betrokkenheid

# *Strategisch partnerschap tussen bestuur en intern toezicht*

- **Verhouding die waarde oplevert**
- **Samenspel én tegenspel**
- **Elkaar ondersteunen, aanspreken en uitdagen/scherp houden**
- **Onderlinge dynamiek: van rolvastheid naar rolbewustzijn**
- **Wederzijdsheid en tegenspraak**
- **Controle in vertrouwen**

# Operationalisering

- *Inhoudelijke betrokkenheid*

Voorkantbenadering

Generatieve rol, waardecreatie

Inhoudelijk debat (preparing and debating)

- *Netwerkondersteuning*

Strategische positionering

Interacties, stakeholderdialoog

Zichtbaarheid en aanspreekbaarheid

# Visie en *voorkantbenadering*

- Aan de hand van **5 V's**: verkenning, verdieping, verbreding, verbijzondering en vergelijking
- Samenspel én tegenspel, inspireren én uitdagen, generatieve rol én kritisch-tegenover
- (Leren) omgaan met 'dilemma's
- Van rolvastheid naar rolbewustzijn
- Tussen samenleving en interne besturing

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

## Invulling geven aan de verantwoording

### 1. Via verslaggeving en documenten

*meer dan een kort stukje tekst  
verwachtingen van anderen (wie?)  
voorbereiding op visitaties, ...*

### 2. Samenstelling/posities op bestuurlijk niveau

*voldoende evenwichtigheid  
checks and balances*

### 3. Activeren van de interne organisatiecultuur

*doorleven, praktijk, herkenning*

### 4. Organiseren van 'tegenspraak' via 'driehoeken'

*benutten van derden*

### 5. Dialoog met/verantwoording aan stakeholders

*het debat organiseren*

### 6. Instelling extra orgaan: belanghebbendenorgaan, maatschappelijk forum?

*externe disciplineren*



# *Strategisch partnerschap tussen bestuur en intern toezicht*

- Niet het bestuursmodel maar de onderlinge dynamiek is bepalend voor deugdelijke governance
- De onderlinge verhouding bestuur/intern toezicht levert veel meer waarde op als 'aan de voorkant' het debat wordt gezocht
- *Inclusief strategisch partnerschap versterkt het innovatief vermogen van organisaties ('hypothese')*
- Dat vraagt een wijsheid 'voorbij de technische competenties'