

Tjonge, het jaar is zowat voorbij en wat is er veel gebeurd. Heeft u dat gevoel ook? Misschien wilt u rustig wat inspiratie opdoen en reflecteren op 2017, voordat het nieuwe jaar begint? Lees dan verder ...

Ik bied u hierbij drie cadeautjes aan om over na te denken: (i) Een gouwe ouwe, die ik dit jaar veel besproken heb, over de invoering van de koers van uw organisatie; (ii) Een kort overzicht over het evaluatierapport van de Wet Bestuur en Toezicht en tenslotte (iii) een korte bespreking van de scriptie van Robert de Heer over de corporatiesector. U kunt deze nieuwsbrief snel lezen of rustig doorklikken op de links, als u er tijd voor neemt.

Mijn voornemen voor 2018? Binnen twee maanden nog een nieuwsbrief over de volgende twee boeken: Het WRR rapport: 'Weten is nog geen doen' en het studieboek voor (nieuwkomers in) de semipublieke sector 'Veranderen van maatschappelijke organisaties' geschreven door onder andere Jaap Boonstra en Hans Vermaak, beiden in de top vijf van invloedrijkste adviseurs in Nederland. Het lezen waard !

Goede feestdagen en voorspoed in 2018

Theo Stubbé, Blauw bv



Over de koers van uw organisatie: Richting, Ruimte, Ruggensteun; een boekbespreking over leiderschap dat een brug slaat tussen het maken van bedrijfsplannen, de acties en de prestaties.

Ik werk als organisatie adviseur met groepen en met hun 'generaals'. Bij diverse organisatie vraagstukken pleit ik vaak voor het principe van 'Keep it Simple'. Complexe zaken moet je vooral aanpakken met eenvoudige, vaak universele, principes. Stephen Bungay schrijft dat het accepteren van frictie - altijd voorkomende verstoringen van de plannen - beter werkt dan méér plannen maken, met méér controle. De boekbespreking beschrijft de grondbeginselen voor een goede implementatie van een verandering: 'Richting, Ruimte en Ruggensteun'. Het boek is aanbevelenswaardig te lezen, want de schellen vallen van je ogen bij de realisatie dat deze manier van denken al 200 jaar geleden is beschreven door een Pruisische Generaal ten tijde van de veldtocht van Napoleon naar Moskou. Klik [hier](#) voor de boekbespreking.



Evaluatie Wet bestuur en toezicht, gepubliceerd op 15 december 2017

Je zou verwachten dat dit droge kost is, maar misschien wilt u na de onderstaande beschrijving van de kernpunten ook de samenvatting van dit rapport lezen: Klik dan [hier](#).

De genoemde wet is op 1 januari 2013 in werking getreden en een viertal hooggeleerden hebben de wet geëvalueerd op een drietal onderwerpen met de vraag: Brengt de wet de beoogde verbeteringen door (i) de introductie van het one-tier model (spreek uit: woan-tier)? door (ii) de limitering van het aantal toezichtfuncties en door (iii) het streefcijfer van 30% vrouwen in bestuur en toezicht?

- (i) **Het one-tier (of monistische-) model** is een bestuursmodel waarbij de bestuurders en de interne toezichthouders in één raad zitten. Het onderscheid is dat een aantal mensen uitvoerende bestuurders zijn (ub's) en dat andere leden van de raad niet-uitvoerende bestuurders zijn (nub's). De wet raakt alleen NV en BV structuren, maar gezien de discussie bij maatschappelijke organisaties (meestal stichtingen) bespreek ik kort de conclusies:
- * de bruikbaarheid van het model is goed bevallen, met name in internationale verhoudingen;
 - * De nub's voelen zich beter geïnformeerd dan in het oude RvC model;
 - * in de praktijk blijkt de voorzitter van de ub's (de CEO) de meest dominante functie is, terwijl het

model bedoeld is om de voorzitter van de nub's de 'chairman' te laten zijn, zodat er een evenwichtige checks & balances ontstaat;

* De onderzoekers concluderen dat de goede balans van bestuur en toezicht vooral afhankelijk is van de personele samenwerking.

Ik ben geen fan van het one-tier model, want de principes botsen met het Rijnlandse denkmodel dat in de Nederlandse organisaties gebakken zit, met name bij de semipublieke stichtingen, maar in internationale contacten zal het best goed werken.

- (ii) **Het limiteren van het aantal toezichtfuncties** tot een maximum van vijf (waarbij een voorzitterschap voor twee telt) geldt voor NV's, BV's en *semipublieke stichtingen*. De wet beoogt het waarborgen van de kwaliteit (namelijk minder versnippering van aandacht), het doorbreken van het old-boys-network en het voorkomen van (schijn van) belangenverstremming. De onderzoekers concluderen dat de beoogde doelen bereikt worden, maar dat dit past binnen de ontwikkeling van de bredere professionalisering van het toezicht. *Ik wil deze laatste zin nog maar eens benadrukken, want ik zie een forse kwaliteitsverbetering in mijn praktijk met Governance vraagstukken.* Uit het genoemde onderzoek blijkt dat er slechts bij 13 personen een overschrijding van het maximum aantal toezichtfuncties is geconstateerd.
- (iii) **Het streefcijfer van 30% vrouwen** bij bestuur en toezicht betreft in deze wet alleen de 'grote' NV en de BV, te behalen voor januari 2020. De onderzoekers constateren dat de evenwichtige verdeling van man/vrouw nog lang niet bereikt is. *Echter, bij enkele tientallen raden van toezicht in de semipublieke sector die ik beroepsmatig heb mogen begeleiden is de 30% vrouw regel wèl algemeen geworden, zeker in de laatste jaren. Ik het kader van 'omdenken' is het opvallend dat de situatie van 30% man in een RvT niet voorkomt!*



Bespreking scriptie 'Naar stabiele governance voor woningcorporaties' van Robert de Heer voor zijn MBA aan TIAS (november 2017). Klik [hier](#) voor de samenvatting.

Het voelt vreemd om een beschrijving van het typische Nederlands fenomeen van woningcorporaties in het Engels te lezen, maar dat zal wel een eis van TIAS zijn. Toch zal een nieuwkomer in deze sector een aardig overzicht kunnen lezen over de ontwikkelingen in deze branche vanaf 2014, het jaar van de parlementaire enquête. De affaires krijgen naar mijn smaak wat teveel aandacht ten opzichte van de 98% andere corporaties en ik vind het ook ingewikkeld dat fraude zaken, zoals Rochdale en Laurentius, op één hoop gegooid worden met mismanagement, zoals de SS Rotterdam en WSG. In elke branche worden immers blunders gemaakt.

Robert de Heer beschrijft goed de effecten van de invoering van de Woningwet in 2015. Verder gaat hij uitgebreid in op professioneel toezicht. Dit beschrijft hij onder andere met behulp van een matrix van Theo Schraven uit 2012 met vier fasen van toezichthouden. Klik [hier](#) voor het artikel met deze matrix. Ik herken dat raden van toezicht in verschillende fasen kunnen zitten, van 'ontluikend toezicht' tot 'waardengericht toezicht'. Dit inzicht geeft duiding over de leer- en ontwikkelbehoefte van een raad. Ik denk daarnaast dat de verschillende soorten maatschappelijke organisaties grosso modo te plaatsen zijn in de vier fasen. Het risico van zo'n matrix is het wishful thinking van de gebruikers. Het lijkt wel alsof het waardengerichte toezicht het walhalla is, maar in tijden van crisis (om welke reden dan ook) of fusie past een down-to-earth aanpak beter bij de situatie.

Ik ben het minder eens met Robert de Heer dat toezichthouders bij maatschappelijke organisaties moeten gaan netwerken, zoals Prof. Lückerath (TIAS) propageert. Een bestuurder van een maatschappelijke organisatie heeft het netwerken als core business (in tegenstelling tot het bestuur van een commerciële organisatie) en netwerkende toezichthouders lopen dan alleen maar voor zijn/haar voeten. Ze moeten wel midden in de gemeenschap staan om de doelgroepen van hun organisatie te begrijpen.

Ik ben het hartgrondig met Robert eens dat diverse hulpmiddelen voor de professionalisering van het intern toezicht alleen succesvol zijn bij (meer)  goede reflectie in de boardroom. Zie mijn boek '[Reflectie & governance](#)'.