



BESTUURSACADEMIE ALS GOVERNANCE ACCELERATOR

RODE KRUIS VOORLOPER MET EIGEN LEERINSTITUUT

Jan de Koning, Jaap van Muijen, Eelke Heemskerk

Veel trainingen en opleidingen voor toezichthouders richten zich vooral op individuele kennisbevordering. Collectief leren toezichthouders echter effectiever, zo geven experimenten aan. Sectorspecifieke bestuursacademies fungeren als governance accelerator voor de kwaliteit van governance van een sector. Het Rode Kruis is een van de koplopers met deze eigen, herkenbare en praktijkgerichte leeromgeving van een sector.

Bij verschillende organisaties is het toezicht op directies ontoereikend geweest. Recente voorbeelden zijn Amarantis, ROC Leiden, Vestia of IJsselmeerziekenhuizen. Beter toezicht had ongelukken kunnen voorkomen. Het is daarom dat de verwachtingen die worden gesteld aan bestuurders, commissarissen en toezichthouders onverminderd hoog blijven. Met kwaliteitseisen, assessments, certificeringen en verklaringen omtrent gedrag voor toezichthouders als gevolg. Ook hebben toezichthouders als De Nederlandsche Bank en inspectiediensten steeds meer aandacht voor de kwaliteit van het bestuur en toezicht. DNB wilde zelfs bij vermoedens bestuurders en commissarissen al kunnen schorsen. In onze ogen gaan dit soort reflexen vooral in op de instrumentele randvoorwaarden voor goed bestuur. Daarmee zijn ze zeker geen garantie voor goed gedrag en juiste inschattingen van situaties door toezichthouders. Vast staat wel dat goed bestuur veel verder gaat dan het sec voldoen aan regels en afvinken van best practices. Het wordt steeds duidelijker dat goed bestuur niet een doel is dat je kunt bereiken, maar een doorlopend streven naar verbetering. Een elementair onderdeel van deze continue ontwikkeling is opleiding en doorlopend leren.

Individuele kennisbevordering

Wat wij echter zien is dat veel van de trainingen en opleidingen die worden aangeboden zich vooral richten op individuele kennisbevordering. Degene die de opleiding 'ondergaat' krijgt bepaalde algemene en relatief vaststaande kennis aangeboden. Hoewel dit op zichzelf natuurlijk nuttig is, gaat dit voorbij aan drie cruciale aspecten van goed bestuur. Ten eerste het besef dat toezicht houden niet alleen om kennis gaat, maar ook een kunde

is; je moet het oefenen in de praktijk. Ten tweede het inzicht dat goed bestuur voor een groot deel ook context specifiek is. Ten derde dat goed bestuur naast 'hardware' (o.a. juridisch, financieel) vooral ook om 'software' gaat (constructief conflict, effectief gedrag, veranderkundig).

In onze optiek bieden veel van de bestaande opleidingsmogelijkheden geen sectorspecifiek praktijkgericht platform waarin de echte toezichtsproblematiek goed aan de orde kan komen. Laat staan dat bestuurders en toezichthouders daarop specifiek geschoold kunnen worden zowel qua 'hardware' als 'software' vaardigheden.

De Bestuursacademie als eigen leeromgeving

Een echte kwaliteitsimpuls in toezicht kan worden werkstelligd als je toezichthouders een platform biedt waarin men gezamenlijk werkt en het versterken van het toezicht voor de gehele sector. Sectorspecifieke bestuursacademies zijn hier een goed antwoord hiervoor. Uit onze eerste experimenten hiermee blijkt dat zij fungeren als governance accelerator voor de kwaliteit van governance van een sector.

Leren wordt leuker en vooral effectiever wanneer deelnemers hun eigen vraagstukken inbrengen in een programma. Daarmee dragen ze verantwoordelijkheid voor wat zij willen leren in plaats van dat zij 'consumptief' afwachten wat de onderwijsaanbieder hen voorschotelt. Het appelleert aan ook aan de intrinsieke motivatie van deelnemers om zich door te ontwikkelen. De vraag van de deelnemers bepaalt dus het aanbod. En in de praktijk blijkt de zelf geformuleerde leervraag uitstekend overeen te komen met de toezichtsprikelen waar een branche mee worstelt. Zo snijdt het mes aan twee kanten: toezichthouders krijgen een gericht en herken-

baar pakket en de branche werkt tegelijkertijd aan een overall kwaliteitsimpuls.

Afhankelijk van de omvang van de sector voldoen meestal 2 brainstormsessies van 2 uur met 10 actieve toezichthouders uit de sector om de inhoud te ontwikkelen die past bij de dynamiek van de sector in de komende jaren.

Beginnen bij de roots

Opvallend is dat men altijd graag begint met de geschiedenis of de 'roots' van de branche: hoe is die ontstaan, welke ups en downs zijn er geweest en wat zijn de drijvers onder de huidige dynamieken. Deelnemers zijn zich dus heel goed bewust van het context specifieke karakter van goed bestuur.

Voorbeelden van Typische Onderwerpen voor Bestuursacademie

- Belangrijke stakeholders voor de sector (politiek, wetgeving, economie, sociaal-cultureel, concurrenten, nieuwkomers, etc.),
- Corporate Governance (samenstelling en rollen van verschillende raden van toezicht/commissarissen, verantwoordingsstructuur, hard en soft controls, verslaglegging en verantwoording, mate van betrokkenheid, etc.), corporate uitstraling (integriteit, reputatiemanagement, belangenverstrengeling, gedragscodes, etc.)
- Financiën (basiskennis, jaarverslagen, soorten geldstromen en activiteiten, procedures, autorisaties en bevoegdheden, fiscale zaken, etc.),
- Besturen en leidinggeven (relatie in de branche, per-

Rode Kruis loopt voorop met eigen Bestuursacademie

In 2010 begon het Rode Kruis aan een immense bestuurlijke verandering. Van 400 afdelingen ging men over naar 25 districten met bijna allemaal een nieuw bestuur.

Het is een vrij unieke situatie als een vereniging met ruim 35.000 vrijwilligers en activiteiten over de hele wereld van de ene op de andere dag een nieuwe besturen heeft, met volledig nieuwe processen. Circa 150 bestuursleden kwamen in een geheel nieuwe rol terecht kwamen met andere uitdagingen en bestuurlijke opdrachten dan voorheen het geval was. Het hoofdbestuur en de directeur waren zich terdege bewust van deze opgave en ontwikkelde in samenwerking met de Galan Groep de Rode Kruis Bestuursacademie. In een goed bestuur worden de belangrijkste activiteiten van een organisatie perfect weerspiegeld. Bij het Rode Kruis betekent dat kunnen uitblinken in onvoorspelbare situaties. Het motto: 'besturen met je hoofd en je hart'.

Ontwikkelen en leren vindt plaats door een combinatie van actie en reflectie: 'learning by doing'. De context van de 'real life' bestuurlijke omgeving van deelnemers speelt een belangrijke rol in een programma. Het programma nodigt uit tot experimenteren met verschillende soorten bestuurlijk gedrag. Het gaat expliciet in op het omgaan met onderlinge verschillen in perceptie en richt zich op het committeren aan zichtbare resultaten.

Het curriculum van de Bestuursacademie werd samen met bestuursleden van het Rode Kruis opgezet. Naast algemene thema's als

financiën, verandermanagement en governance bevat het specifieke Rode Kruis thema's zoals vrijwilligersmanagement, fondsenwerving en de verenigingsstructuur.

Het is cruciaal dat de lesstof op een aantrekkelijke manier worden overgebracht. Dan is de leeropbrengst vele male hoger dan wanneer lesstof traditioneel wordt aangeboden. Bij het Rode Kruis hebben we er daarom voor gekozen om in de digitale leeromgeving diepte-interviews op te nemen met vooraanstaande professionals uit relevante omgevingen. Zo geeft een hoogleraar verandermanagement zijn visie op leren veranderen en een ziekenhuisdirecteur gaat in het belang van een heldere missie, een geleefde visie en de noodzaak van een duidelijke strategie. Bij elk onderwerp is er een gesprek tussen de externe expert en iemand van het Rode Kruis zelf, zoals de voorzitter en de directeur. Dit leverde indrukwekkend materiaal op met directe toepassing op de eigen organisatie. Zo kon dit de ruggengraat vormen van de Bestuursacademie en uitstekend uitgangsmateriaal op de daaropvolgende verdiepingssessies. De eerste groep bestuursleden van het Rode Kruis is in februari 2015 gestart en hoopt in november van dit jaar het hele curriculum doorlopen te hebben. De Bestuursacademie is zo ingericht dat de opleiding nog jaren mee kan. Lesstof is eenvoudig aan te passen als de omstandigheden erom vragen. En het digitale platform groeit alleen maar. Regelmatig verschijnen er nieuwe kennisartikelen en ook de 'alumni' laten kennis achter voor volgende lichtingen, waardoor het leren efficiënter wordt.

soonlijk en teamleiderschap, troubleshooting, conflictantering, verandermanagement, communicatie, binden en boeien, etc).

Praktijkgericht leren

Een fundamenteel uitgangspunt voor de bestuursacademie is: vooral veel leren in de praktijk. Deelnemers zijn voor elkaar een rijke bron van kennis en ervaringen. Door herkenning van dezelfde vragen en de gemeenschappelijkheid van problemen en uitdagingen kunnen deelnemers elkaar steunen en van elkaar leren.

De hoofdmoot van het programma (70%) wordt daarom gevormd door de wens van de toezichthouders om te werken aan de hand van dagelijkse praktijksituaties die ingewikkelde bestuurlijke afwegingen met zich meebrengen of die niet iedereen direct ziet aankomen. De rest van het programma wordt gevormd door verdiepingssessies (intervisie en coaching, 20%) en een high-impact online leeromgeving voor de meer traditionele kennisoverdracht (slechts 10% van de studielast). Inleiders en docenten in het programma werken meer als coach/consultant dan als docent. Voorafgaand aan de leergang worden alle deelnemers uitgenodigd voor een intakegesprek. Tijdens dit gesprek worden wederzijdse verwachtingen besproken en de leerbehoeften van de deelnemers in kaart gebracht.

De digitale colleges (online leeromgeving) worden samengesteld aan de hand van een TV interview met een inhoudsdeskundig expert en iemand uit de branche of omgeving daarvan. Op deze wijze wordt de kennis direct gekoppeld aan de problematiek in de sector. Het digitale platform is door de opnamen sectorspecifiek en dat effect wordt alleen nog maar versterkt doordat de uitgewerkte praktijkcases tijdens de leergang hieraan worden toegevoegd. Zo ontstaat er een database voor good governance die ook voor anderen uit de branche indien gewenst toegankelijk kan worden gemaakt en indirect 'community-learning' kan ontstaan waar de sector jaren plezier aan kan hebben.

Eigen praktijksituatie

In de 'verdiepingssessies' wordt de theorie van de onderwerpen (digitale opname en onlinebibliotheek) ver-

der vertaald naar de dagelijkse praktijk. Ter voorbereiding van elke bijeenkomst krijgen de deelnemers een opdracht waarin ze de eigen praktijksituatie onderzoeken en daarmee een praktijkcase maken. Tijdens de verdiepingsbijeenkomsten staan deze cases centraal. Welke uitdagingen ervaren zij in hun eigen toezichthoudende praktijk en hoe lossen ze deze mogelijk op? De discussies hierover in de groepen leiden altijd weer tot nieuwe inzichten en best practices vanuit collega's die de deelnemers vaak de volgende dag al in hun praktijk kunnen gebruiken.

De doorlooptijd voor een leergang met tussen de 5-7 thema's is circa 10 maanden met een tijdsbeslag voor de deelnemers van tussen de 2-3 uur per maand. Het blijkt dat men dit er graag voor over heeft omdat de bijeenkomsten veel energie geven omdat men met collega's verkeert uit dezelfde omgeving en vaak met dezelfde drijfveren. Uiteindelijk wil men allemaal zo goed en verantwoord mogelijk toezichthouden en zo het belang van de organisatie dienen.

Over de auteurs

Ir. Jan de Koning is partner en lid van de Dagelijkse Leiding bij de Galan Groep, met specialismen Governance, Strategie- en organisatieontwikkeling

Prof. dr. Jaap van Muijen is hoogleraar psychologie i.h.b. leiderschapsontwikkeling aan Nyenrode Business Universiteit en geassocieerd aan de Galan Groep

Dr. Eelke Heemskerk is specialist Governance bij de Galan Groep en universitair docent aan de Universiteit van Amsterdam

