

In het vorige nummer van GB&T is verkend welke betekenis het nieuwe governance-concept strategisch partnerschap¹ kan hebben voor het overleg tussen bestuur en intern toezicht. Strategisch partnerschap kan veel 'waarde' opleveren, maar stelt tegelijkertijd hoge eisen aan de rolinvulling en de onderlinge omgang.

In dit tweede gedeelte staan de condities en mogelijke grenzen centraal. **Rienk Goodijk** wijst erop dat wijsheid essentieel is om te balanceren tussen wederzijdse afhankelijkheid en een kritische blik. Beide zijn nodig voor een goede invulling van strategisch partnerschap.



Rienk Goodijk is als bijzonder hoogleraar Governance verbonden aan het Zijlstra Center van VU Amsterdam. Daarnaast is hij Senior-adviseur bij GTP Executive Expertise. Hij is auteur van (onder andere) *Strategisch Partnerschap: wat is wijsheid? Over bestuur en toezicht in het semipublieke domein*, dat is verschenen in 2017.

STRATEGISCH PARTNERSCHAP TUSSEN BESTUUR EN INTERN TOEZICHT

Strategisch partnerschap tussen bestuur en intern toezicht, in de vorm van inhoudelijk debat en strategische ondersteuning, stelt hoge eisen aan de onderlinge omgang en mag niet ten koste gaan van ieders eigen rol en verantwoordelijkheid.

Als belangrijkste condities voor strategisch partnerschap worden gezien²:

1. *Voldoende onderling vertrouwen, openheid en aanspreekbaarheid (de culture at the top, de verantwoordelijkheids-cultuur).*

Vroegtijdig met elkaar gaan sparren en allebei – samen dan wel afzonderlijk – een positie in het netwerk van stakeholders innemen vraagt veel onderling vertrouwen en het zorgvuldig omgaan met informatie en contacten. Veel hangt daarbij af van de kwaliteit, vaardigheden en houding/opstelling van de overlegpartners en andere betrokkenen, en een zekere wijsheid.

2. *Respect voor ieders eigen rol en verantwoordelijkheid.*
Daarbij wordt vooral gewezen op aspecten als:
- Het elkaar (leren) aanspreken op het benutten

daarvan of eventueel overschrijden van grenzen: het belang van regelmatig evalueren.

- Het onderscheid tussen besturen en toezicht houden: niet op elkaars stoel gaan zitten, rolbewust zijn maar wel de onderlinge dynamiek en eigen speelruimte (durven) opzoeken.
 - Voldoende ruimte voor de *leading role* van de bestuurder: de bestuurder voldoende ruimte geven om te kunnen (be-)sturen.
 - De inhoudelijke betrokkenheid van het intern toezicht als toegevoegde waarde: ‘niet hetzelfde doen wat de bestuurder ook al doet’.
 - Het als intern toezicht niet inhoudelijk ‘voorschrijven’ wat de bestuurder moet doen, maar vooral meedenken, adviseren en uitdagen op een zekere afstand en toetsen hoe de bestuurder het doet.
 - De eigenstandige positie en verantwoordelijkheid van het intern toezicht
3. *Een goede voorbereiding op het overleg.*
Als bestuur en intern toezicht een eigen en een gezamenlijke verantwoordelijkheid hebben voor ‘de

juiste agenda' (met geselecteerde hoofdthema's) op 'het juiste moment' en het op orde hebben van de voorbereiding en benodigde informatievoorziening.

4. *Voldoende checks and balances.*

Een vertrouwde omgang met elkaar is weliswaar belangrijk voor strategisch sparren, maar mag niet ten koste gaan van het elkaar ook kritisch bevragen en tegenwicht bieden³.

5. *Stimulerend leiderschap binnen en tussen de boards.*

Voor de onderlinge omgang en 'het proces' tussen bestuur en intern toezicht is ook het leiderschap van met name de beide voorzitters van groot belang⁴. Zij moeten leidinggeven aan de onderlinge afstemming en samenwerking en zich op bepaalde momenten ook als leider van het eigen team (durven) opstellen. Bovendien moeten (leiders vanuit) het bestuur en intern toezicht het vermogen bezitten om de verbinding met stakeholders te organiseren⁵. Juist daarin ligt de toegevoegde waarde van zogenoemd inclusief strategisch partnerschap: via het zoveel mogelijk betrekken van de meest relevante stakeholders bij de beleidsontwikkeling, kan het overleg tussen bestuur en intern toezicht aan waarde winnen.

6. *Voldoende tijd voor evaluaties en reflectie.*

Belangrijke conditie voor strategisch partnerschap is

ook het regelmatig evalueren met elkaar 'hoe het samenspel en tegenspel gaat' en wat er in de onderlinge relatie verbeterd kan worden.

De grenzen

Strategisch partnerschap mag, zo kunnen we concluderen, niet leiden tot rolvervaging of te meegaand gedrag. Ook het onderzoek naar *practices* op dit gebied wijst op de grenzen en de mogelijke gevaren als die grenzen worden overschreden:

• *Het overnemen van de bestuurdersrol.*

Het intern toezicht dient in principe nooit de rol van de bestuurder(s) over te nemen, tenzij er sprake is van een problematische situatie of het op non-actief stellen van of het ontslaan van het (gehele) bestuur. Maar ook in de acute gevallen dat het wel nodig is, kan het overnemen van de bestuurdersrol door bijvoorbeeld een van de toezichthouders (als gedelegeerde) slechts van korte duur zijn en dient zo spoedig mogelijk te worden voorzien in een adequate oplossing.

• *Voorschrijven hoe het moet.*

Belangrijk is dat de toezichthouders de bestuurder(s) niet (te veel) gaan 'voorschrijven' maar zich vooral

Figuur 1. De kenmerken, condities en mogelijke meerwaarde van strategisch partnerschap tussen bestuur en intern toezicht.



‘Bij de werving en selectie van toezichthouders zou aan de ‘competentie’ wijsheid veel meer aandacht mogen worden geschonken’

★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★

beperken tot challenges via eigen visies en kritische noties, het beoordelen en toetsen van beleidsvoorstellen binnen de afgesproken kaders en het bestuur de ruimte geven om concepten en beleidsplannen te ontwikkelen en daadkrachtig te besturen.

- *Te ‘close’ met elkaar worden.*

Het toezicht behoort in het samenspel met het bestuur voldoende kritisch onafhankelijk te blijven, met een betrokken distantie. Het gaat vooral om het over en weer kritisch bevragen en spiegelen.

- *Te operationeel betrokken zijn.*

Het toezicht dient niet te gedetailleerd vragen te stellen op operationeel gebied, tenzij bepaalde problematische ontwikkelingen daartoe oproepen.

- *Het gezag van de bestuurder verzwakken.*

De opstelling van het toezicht mag niet leiden tot het beeld (naar binnen en/of buiten) dat de bestuurder onvoldoende vertrouwen geniet of ‘onder curatele staat’.

- *Te eigenstandig functioneren.*

Het intern toezicht moet, tenzij het nodig is, niet té eigenstandig gaan opereren. Als er van tevoren te veel en te ‘harde’ eigen standpunten worden ingenomen, kan dat ten koste van het open overleg en het inhoudelijk debat met het bestuur en andere betrokkenen gaan. En als de RvT té eigenstandige contacten met anderen onderhoudt, kan er een apart circuit buiten het bestuur om ontstaan.

Via inclusief strategisch partnerschap naar innovaties

Onderzoek en praktijkervaringen leren ons dat diverse organisaties, met vallen en opstaan, op zoek zijn naar een meer strategisch-inhoudelijk overleg tussen bestuur en intern toezicht ‘voorbij het voldoen aan de

formele overlegverplichtingen’. Dat kan in zowel een *one-tier* als in een *two-tier board* model. Het gaat om een onderlinge omgang en interacties die passen bij wat we inmiddels zijn gaan typeren als het *‘one-and-a-half tier boardsysteem*. Niet de formele afbakening staat daarbij centraal, maar het elkaar durven opzoeken met respect voor ieders eigen rol en verantwoordelijkheid. Er is sprake van een toenemende behoefte aan een meer inhoudelijk debat met elkaar, een debat dat ook iets (nieuws) oplevert. De betrokkenheid en input van anderen (relevante stakeholders) wordt daarbij over het algemeen van groot belang geacht. De ambitie en inzet om dat te realiseren, lijken toe te nemen.

Het belang, de (meer)waarde van strategisch partnerschap tussen bestuur en intern toezicht (wat kan het opleveren?) komt, zoals in deel 1 gezegd, vooral tot uiting in de ‘voorkantbenadering’ (met meer ruimte voor verkenning, uitdaging op nieuwe inzichten, verheldering van het gezamenlijk referentiekader), het selecteren van belangrijke thema’s voor de komende periode (focussen op wat belangrijk en vernieuwend is voor de ontwikkeling van de organisatie) en de inclusieve benadering⁶ (de vroegtijdige betrokkenheid van en dialoog met interne en externe stakeholders). Inmiddels zien we mooie praktijkvoorbeelden van dat zoekproces om meer invulling te geven aan het strategisch-inhoudelijk debat tussen bestuur en intern toezicht en van de betrokkenheid van stakeholders daarbij. Wel zijn organisaties daarin (nog) erg verschillend bezig:

- met een bestuur en intern toezicht die (soms te?) veel gezamenlijk optrekken of juist meer (en soms te veel?) een eigenstandige rol in het proces zoeken;
- met een bestuurder die behoefte heeft aan een grote inhoudelijke betrokkenheid van het toezicht bij de beleidsontwikkeling in het algemeen, of bestuurders

die de betrokkenheid van het toezicht liever laten afhangen van het type onderwerp/thema;

- met een intern toezicht dat vroegtijdig en actief inhoudelijke input wil leveren, vooral via toetsingscriteria de beleidsontwikkeling wil beoordelen of juist op meer afstand het proces op zorgvuldigheid wil toetsen;
- met een sterke dan wel minder sterke positie van de medezeggenschap, met een meer of minder intensieve betrokkenheid van andere interne en externe stakeholders.

Blijkbaar hangt de feitelijke invulling van het strategisch partnerschap af van meerdere factoren, zoals de eigen taakopvatting en de opstelling van partijen. Dat maakt het lastig als een of meerdere partijen 'dwarsliggen' of het 'laten afweten', maar geeft wel ruimte aan maatwerk. Bestuur en intern toezicht worden als het ware uitgedaagd om op een eigen manier in de eigen situatie invulling te geven aan het partnerschap. Daarbij blijft de bestuurder over het algemeen in de *lead* (initiatieven nemen, concepten schrijven en dergelijke), maar kan het intern toezicht zich wel veel meer laten zien en horen (meer zichtbaar zijn), actief 'aan de voorkant' meedoen en eigen visies inbrengen. Juist aan deze voorkant van het besluitvormingstraject kan creativiteit ontstaan, kunnen nieuwe mogelijkheden worden verkend en krijgen nieuwe inzichten gestalte. Aparte heisessies zouden dat kunnen stimuleren. Innovaties kunnen daar ontstaan waar de formele overlegagenda even wordt doorbroken.

Mogelijkheden tot innovatie

Juist deze omgang, tussen bestuur en intern toezicht in verbinding met de stakeholders, biedt mogelijkheden tot de zo gewenste innovaties van ondernemingen en organisaties, zoals een nieuwe duurzame visie op en strategische aanpak van de eigen maatschappelijke opdracht; of vernieuwingsprojecten, nieuwe vormen van dienstverlening, samenwerking met kenniscentra, ontwikkeling van *co-makerships*, veranderingen in het businessmodel of een herinrichting van de organisatie. Juist door het maken van ruimte voor een meer strategisch-inhoudelijk debat in dialoog met anderen, kunnen bestuur en intern toezicht – in ieder geval voor even – loskomen van de actuele, vaak overheersende gang van zaken en elkaars creativiteit benutten. Juist in het delen van kennis en inzichten, het betrekken van anderen (deskundigen, belanghebbenden) daarbij en het benutten van het netwerk, zit de kracht tot innovatie.

Bij innovatie gaat het om de ontwikkeling van iets nieuws⁸, het creëren van iets dat vernieuwend is, iets dat meerwaarde geeft aan de bedoeling van de organisatie.

Er kan iets nieuws ontstaan als bestuur en intern toezicht zich zodanig tot elkaar verhouden dat:

- er voldoende tijd wordt genomen voor verkenning van mogelijkheden en visie-ontwikkeling: de visie moet in een 'gezamenlijk verband' ontwikkeld worden, draagvlak krijgen en gaan 'leven';
- het strategisch-inhoudelijk debat met elkaar gevoerd

Figuur 2. Aspecten die ertoe doen om via strategisch partnerschap tot waardevolle innovaties te komen.



‘Innovaties kunnen daar ontstaan waar de formele overlegagenda even wordt doorbroken’

★★

wordt: hoe gaan we de (nieuwe) visie verankeren in een uitdagende strategie, beleidsvoornemens en plannen en in de praktijk realiseren?

- nagegaan wordt welke bijdrage door welke ‘derde’ of (andere) stakeholders daaraan geleverd kan worden en hoe zij daartoe uitgenodigd kunnen worden;
- gestimuleerd wordt dat er in een ‘vertrouwde setting’ creatief kan worden nagedacht over nieuwe mogelijkheden, waarbij nieuwe wegen worden verkend, er ruimte is voor kritische tegenspraak, over risico’s en zorgpunten (ook twijfels) kan worden gesproken, van elkaar wordt geleerd en aan draagvlak en legitimatie wordt gewerkt;
- verkend wordt hoe partijen strategisch, in het netwerk, kunnen worden ingezet om de vernieuwingen te ondersteunen/realiseren.

Deze relatie tussen bestuur en intern toezicht, in verbinding met stakeholders, vraagt wel om leiderschap⁹, betrokkenheid en eigen verantwoordelijkheid (figuur 2).

Leiders moeten stimuleren, inspireren (liever op waarden dan via regels en controle) en betrokkenheid genereren. Succesvolle vernieuwingen zijn alleen mogelijk als er voldoende betrokkenheid en draagvlak worden gecreëerd. En elke betrokkene zal in het ontwikkelproces – zich bewust van de eigen rol in het proces – voldoende ruimte moeten geven en zijn/haar eigen verantwoordelijkheid nemen.

Bestuur en intern toezicht dienen een betrouwbare partner voor elkaar te zijn, die elkaar indien nodig tegenspreken maar ook steun geven.

Dat vraagt met name ook van de toezichthouders andere competenties dan in het verleden: expertises, ervaring, houding, gedragskenmerken, maar ook ... wijsheid.

Wat is wijsheid?

Groeien in strategisch partnerschap veronderstelt, zo leren we, een bewuste keuze voor een betrouwbare setting en tegelijkertijd voldoende kritische betrokkenheid bij elkaar. De partners hebben iets aan elkaar als ze samen iets willen, elkaar kunnen vertrouwen en tegelijkertijd kritisch kunnen zijn. Deugdelijke *governance* impliceert goede onderlinge verhoudingen, met vooral ook eigen moreel gedrag van binnenuit, dialoog, kritische (zelf)reflectie en onderling vertrouwen. Daarbij kunnen we verwijzen naar de joodse filosoof Martin Buber, die de *Ich-Du* relatie in termen van samenspel en tegenspel met verantwoordelijkheid voor elkaar heeft beschreven. Als bestuur en intern toezicht in de directe relatie treden, dan is dat – ook volgens hem – niet vrijblijvend. De relatie impliceert het werken aan gezamenlijkheid, een wederkerige verantwoordelijkheid maar ook een constructief-kritische opstelling tegenover elkaar. Het gaat om zowel een wederzijdse afhankelijkheid en loyaliteit als een kritische onafhankelijkheid en zekere afstand. Nabijheid en afstand, betrokkenheid en distantie kunnen blijkbaar niet zonder elkaar.

Dat zou de ‘winst’ van de nieuwe inzichten over *governance* kunnen zijn: betrokkenheid en distantie (als onderscheiden ‘polen’ bij de positiebepaling) hebben meer verbinding nodig omdat beide nodig zijn voor strategisch partnerschap. Het gaat niet meer om een of-of benadering, maar om én-én. Op dit gebied wordt inmiddels het nodige geëxperimenteerd en geleerd, getuige de betere *practices* die zich gaandeweg aandienen. Maar er valt nog veel te ontdekken.

Bijvoorbeeld: welke wijsheid is nodig om als bestuur en intern toezicht toe te groeien naar een vorm van strategisch partnerschap?

Hoewel hierover meer onderzoek nodig is, durven we

nu al te stellen dat deze wijsheid in ieder geval méér omvat dan kennis en vaardigheden.

Wijsheid in het kader van strategisch partnerschap omvat, zo leren we gaandeweg, eveneens het vermogen om:

- te horen, te zien, te ruiken en aan te voelen ‘hoe het is’ en ‘of het deugt’;
- aan te voelen ‘wat nodig is in welke situatie’, aan te voelen ‘wat waar is’ en ‘hoe het spel gespeeld dient te worden’ met respect voor ieders eigen rol en verantwoordelijkheid;
- af te wegen ‘wat afgewogen moet worden’, rekening te houden met goede verhoudingen, gewetensvol met dilemma’s om te gaan, geleid door deugden en wetend dat er geen blauwdruk bestaat;
- ontwikkelingen te signaleren en te begrijpen, verbanden te zien en verbindingen te leggen;
- te blijven onderzoeken en zoeken naar de waarheid: waartoe is het bedoeld?; de zoektocht naar de ultieme bedoeling;
- de (fundamentele) wezensvragen te blijven stellen¹⁰, het sociocratisch gesprek te voeren;
- open te staan voor steeds nieuwe informatie en nieuwe antwoorden (eigen inzichten ter discussie durven stellen);
- voldoende ‘ingehouden’ te reageren: signaleren zonder (meteen) te interveniëren, niet meteen een oordeel hebben of conclusies trekken;
- te (durven) interveniëren op een wijze die ‘gepast’ is en op het moment dat het nodig is;
- zichtbaar en aanspreekbaar te zijn als dat van je mag worden verwacht.

Deze eigenschappen typeren de houding en het gedrag van wijsheid dat met name ook van toezichthouders wordt gevraagd als zij zich bekennen tot de relatie met het bestuur zoals omschreven. Bij de werving en selectie van toezichthouders zou aan deze ‘competentie’ (wijsheid) veel meer aandacht mogen worden geschonken.

Voetnoten

1. Zoals eerder uitgewerkt in Goodijk R. (2017), *Strategisch partnerschap: wat is wijsheid? Over bestuur en toezicht in het*

semipublieke domein, Van Gorcum, Assen.

2. Zie de verwijzingen in GB&T nr. 3, zoals noot 4.
3. Via het organiseren van *countervailing power* (begrip ontleend aan Galbraith J.K. (1952), *American Capitalism: the concept of countervailing power*, Harvard University; of de *three lines of defence* (nader toegelicht in *IIA Global's Three Lines of Defence in Effective Risk Management and Control*). Ook aangekaart in het WRR-rapport (2014), *Van Tweelui naar Driehoeken: versterking van interne checks and balances bij semipublieke organisaties*, University Press, Amsterdam.
4. Vergelijk Cadbury A. (2002), *Corporate governance and chairmanship: a personal view*, Oxford University Press, New York.
5. Zie onder andere Mitchell R.K., Angle B.L. & Wood D.J. (1997), *Toward a theory of stakeholder identification and salience*, in: *Academy of Management Review*, Vol. 22-4, p. 853-886.
6. Zie ook: Mitchell et al. (1997).
7. Zie de voorbeelden in Goodijk R. (2017), hoofdstuk 8.
8. Iets nieuws kan ook ontstaan via nieuwe combinaties, vergelijk bijvoorbeeld ‘Neue Kombinationen’, zoals lang geleden al geduid door de econoom Schumpeter in zijn *Theory of innovation*, in: *Business Cycles*, 1939, p. 87 e.v.
9. Vergelijk Chait R.P., Ryan W.P. & Taylor B.E. (2005), *Governance as leadership: reframing the work of nonprofit boards*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.
10. Vergelijk Hage M. (2012), *Nieuw perspectief op corporate governance: de renaissance van de financiële sector*, Van Gorcum, Assen, p. 82 e.v.