

De praktijk

PUCK DINJENS IN GESPREK MET: **HUIB DE KANTER**
BESTUURDER EN TOEZICHTHOUDER
OVER: **HET VERSCHIL MAKEN**

Grote vergezichten én klein durven denken

Generalist

Als iets Huib de Kanter typeert, dan is het wel zijn generalistische kijk op vraagstukken. Gedurende zijn loopbaan bij ING en TMF vervulde hij zeer uiteenlopende rollen, van HR tot *hardcore* energievoorziening voor de datacentra van ING, en van financiën tot bankieren en verzekeren. Maar ook als toezichthouder benadert hij de vraagstukken breed en ziet hij bijvoorbeeld de samenhang tussen het bouwen van huizen, het inrichten van wijken, de leefstijl van bewoners en andere maatschappelijke vraagstukken zoals onderwijs en gezondheidszorg. Hij is nieuwsgierig naar de werking van organismen, systemen en samenlevingen en verdiept zich inhoudelijk in de verschillende terreinen. Hoewel hij rechten heeft gestudeerd, heeft hij een brede kennis en ervaring ontwikkeld op het vlak van financiën en bedrijfsvoering in al zijn facetten.

De Kanter is een geboren Zeeuw, maar getogen in het oosten en midden van het land en hij studeerde in Leiden. Zijn studie zag hij als een goede start voor een generalistische loopbaan. En dat is dus ook gebleken.

Maatschappelijke meerwaarde

Zoals bij zovelen ontstond rond zijn vijftigste de behoefte om iets terug te doen voor de maatschappij. ‘Tot dan toe was ik vooral die rondrennende hond, die enthousiast kwispelend achter iedere bal aanrende teneinde carrière te maken. Rond mijn vijftigste werd ik reflectiever en wilde ik mijn ervaringen ook meer gaan delen met andere organisaties en mensen. De gesprekken over maatschappelijke ontwikkelingen vonden en vinden ook vaak plaats aan de keukentafel met mijn vrouw, die longarts en activiste tegen de tabaksindustrie is. Ik ben toen gaan toezichthouden in



'Ik heb geleerd om - aan de hand van de rapportages - meer naar de onderstroom te kijken. Wat staat er niet? Hoe is het proces verlopen, wie zijn er wel en niet betrokken? Wat gebeurt er aan vernieuwing, groei, samenwerking en leiderschap in de organisatie?'

de volkshuisvesting en besloot uiteindelijk een portfolio van maatschappelijke activiteiten aan te leggen in plaats van nog eens in loondienst te gaan. Daarbij probeer ik vier pijlers aan elkaar te verbinden, die mijns inziens essentieel zijn voor een solide samenleving, namelijk zorg, onderwijs, volkshuisvesting en het rechtsstelsel. Met onderwijs heb ik persoonlijk de minste affiniteit, dus heb ik mij toegelegd op de andere drie. Naast toezichthouder bij Eigen Haard, trad ik toe tot de raad van toezicht van EsDeGe Reigersdaal en in januari word ik lid van de Commissie van Beroep van het Kifid.'

Nieuwsgierig

Bij het toezichthouden komt zijn generalistische benadering goed van pas. 'Ik ben heel nieuwsgierig naar hoe een organisatie waarde toevoegt en luister daarbij niet alleen naar het bestuur. Bij mijn afscheid als voorzitter van de RvC van Eigen Haard werd ik getypeerd als iemand die vaak de wijken in ging, de projecten bekeek of buurthuissessies bijwoonde. Dat vind ik niet alleen belangrijk, maar ook enorm boeiend: je hoort dan al die perspectieven en verwachtingen naast de formele bedrijfsinformatie. Dat stelt je in staat om de bredere verbanden te zien en de maatschappelijke relevantie in het oog te houden.' Op de vraag hoe hij de continuïteit van de organisatie ziet in relatie tot de maatschappelijke relevantie, zegt hij dat deze wat hem betreft dicht tegen elkaar aanliggen. 'Enerzijds is een solide financiële basis en bedrijfsvoering nodig om maatschappelijke meerwaarde te kunnen leveren. Maar als de maatschappelijke meerwaarde afneemt, moet je ook niet te beroerd zijn om de continuïteit van de organisatie aan de orde te stellen.' Vanuit zijn achtergrond heeft hij nadrukkelijk affiniteit met het toezicht op de continuïteit van de organisatie. 'Maar ook mijn levenshouding is primair

De praktijk

gericht op het beheersen van financiën en risico's. Ik zorg er altijd voor dat het huishoudboekje goed op orde is en dat risico's waar mogelijk worden beheerst.'

Vernieuwen

'Daarnaast heb je in een raad natuurlijk altijd mensen nodig die vernieuwingsmogelijkheden zien en hierover het gesprek entameren. Ik vind het heel belangrijk om daar ruimte aan te bieden. Zo ben ik van mening dat iedere raad tegenwoordig een toezichthouder met een IT en innovatieachtergrond nodig heeft. Door te spreken over vernieuwing kun je goed blijven aansluiten op innovatieve mogelijkheden die toegevoegde waarde leveren voor de directe belanghebbenden, zoals cliënten, bewoners of huurders.'

Verder is het wat hem betreft ook nodig om de belangen van de andere stakeholders in beeld te hebben om de maatschappelijke relevantie van een organisatie goed te verankeren. 'In een maatschappelijke organisatie kun je dat relatief eenvoudig doen, maar voor een commerciële onderneming is dat lastiger. Maar ook daar zie je wel goede voorbeelden van bestuurders die de piketpaaltjes werkelijk hebben weten te verzetten of aan het verplaatsen zijn.'

Informatie en onderstroom

'Als toezichthouder heb ik geleerd dat je meer moet vertrouwen op de informatie van anderen. Zelf ben ik best een zekerheidszoeker, hoewel ik geen controlfreak ben. Ik heb het geluk gehad dat mijn eerste toezichthoudende rol bij een organisatie was met een heel secuur en financieel behoudend beleid. Hoewel ik daar commissaris werd op het moment dat de maatschappelijke legitimiteit van de volkshuisvesting op zijn dieptepunt was, waren er bij deze woningcorporatie

geen nare dossiers. Je zou kunnen zeggen dat ze altijd het braafste jongetje van de klas waren geweest, maar dat resulteerde wel in een buitengewoon goed georganiseerde organisatie met een uitstekende informatievoorziening. Dat gaf mij – als startend commissaris – de mogelijkheid om me goed in te lezen en daardoor kreeg ik veel comfort.

Later heb ik geleerd om – aan de hand van de rapportages – ook meer naar de onderstroom te kijken. Wat staat er niet? Hoe is het proces verlopen, wie zijn er wel en niet betrokken? Wat gebeurt er aan vernieuwing, groei, samenwerking en leiderschap in de organisatie? De zachte kant van de organisatie werd daar ook systematisch in kaart gebracht, bijvoorbeeld door een cultuurmeting. Ik had collega's in de RvC die er heel bedreven in waren om bijvoorbeeld wat omfloerst omschreven zaken uit zo'n rapportage te pikken en te bespreken. Door daar dan aan 'te pulken' ontstond er een goed gesprek. Wat ik ook van hen geleerd heb, is om vervolgens niet te snel los te laten.'

'Ook als toezichthouder moet je de verbinding leggen met de organisatie. Dat kun je heel technisch doen, maar het wordt natuurlijk pas echt leuk als het je werkelijk interesseert'

Hoofd, buik en hart

‘Het is interessant om in verschillende sectoren toezicht te houden. Bij EsDeGe Reigersdaal zie ik bijvoorbeeld dat het gesprek vooral gaat om het hart en het buikgevoel. Daar komt de ‘harde’ informatie minder prominent aan de orde, maar zijn er juist veel gesprekken over de vraag welk effect ontwikkelingen of beleid op de cliënten hebben. Je ziet daar dat bevoegdheden laag zijn belegd en dat zaken geregeld worden op basis van persoonlijk contact en intermenselijke relaties. Dat maakt het als toezichthouder wel lastiger om informatie te aggregeren naar een trendmatige en analytische weergave van zaken. Maar door te spreken over de bedoeling, casuïstiek en de onderstroom krijg je als toezichthouder vertrouwen. Dat betekent wel dat je – ook als toezichthouder – de verbinding moet leggen met de organisatie. Dat kun je heel technisch doen, maar het wordt natuurlijk pas echt leuk als het je werkelijk interesseert. Ik wil altijd graag weten waarom mensen doen wat ze doen, en het treft me hoe gepassioneerd men in de weer is met cliënten, en met hoeveel geduld en liefde. Door toezicht te houden in zulke verschillende organisaties leer ik dus net zoveel van deze rollen als ik eraan bijdraag!’

Onzekerheidsreductie

Binnen een team wordt er verschillend gereageerd op onzekerheid, ook in een toezichthoudend team. ‘Belangrijk is om ruimte te bieden aan de andere leden van de raad om uiting te geven aan hun onzekerheid. Vervolgens is aandacht en respect nodig voor ieders ‘benodigdheden’ om die onzekerheid te reduceren. Sommigen hebben daar vooral extra cijfermatige informatie voor nodig en anderen juist het goede gesprek. Ik heb gemerkt dat je beiden kunt doen en zo

de harde en de zachte hand ineens kunt slaan. Je kunt dan bijvoorbeeld denken aan verdiepende sessies om aanvullende informatie te bespreken, met sleutelfunctionarissen uit de organisatie. Daardoor krijg je niet alleen een inhoudelijk antwoord op je vragen, maar zie je ook of er écht draagvlak is voor voorgenomen plannen. Zo krijgen alle leden van de raad wat ze nodig hebben om tot een goed besluit te komen.’

Het verschil maken

Huib de Kanter draagt zijn kennis en ervaring als toezichthouder sinds kort ook actief over, als trainingsacteur in commissarissenopleidingen. Zijn liefde voor het amateurtoneel komt hier samen met de behoefte om zijn ervaringen over te dragen op een directe manier. ‘Je kunt als rijper mens groot denken, maar je kunt ook een-op-een iets teruggeven aan anderen. Dit is een manier die goed bij mij past, ik noem dat ‘klein denken’.

Dat zie ik bijvoorbeeld ook in bepaalde wijken, waar een paar mensen hét verschil voor de hele wijk kunnen maken. Niet door systemisch of protocollair aan de slag te gaan, maar op een manier die recht doet aan hetgeen je in het kleine ziet gebeuren. Juist door buiten de regeltjes te denken, kun je het welzijn van cliënten of bewoners enorm stimuleren. Een kleine aanpassing kan dan leiden tot de oplossing van een groot probleem. Dat is wat ik probeer te doen in mijn verschillende rollen: zowel werken vanuit grote vergezichten als klein durven denken. Dan maak je volgens mij het verschil.’

