

# *Inclusief strategisch partnerschap*



Bijdrage aan VTW Lustrumcongres 7 oktober 2022

Rienk Goodijk, [r.goodijk@strategischpartnerschap.nl](mailto:r.goodijk@strategischpartnerschap.nl)

# Waarom dit thema?

---

## **Complexe maatschappelijke vraagstukken**

Vraagt (weer) ondernemende woningcorporaties, samenwerking binnen zorg, onderwijs en cultuur, innovatieve coöperatieve verbanden, ..... (concept 'maatschappelijke onderneming'?)

## **Governance**

maatschappelijke opdracht

visie, leiderschap

**de goede verhouding**; het goede, waarde(n)volle gesprek

dialogoog, samenwerkingsverbanden en netwerkrol

# **Appel op maatschappelijke opdracht**

## **Governancecode Woningcorporatie:**

***Maatschappelijke opdracht: waarden/normen (reflectie, tegenspraak)***

***Aanspreekbaarheid, actieve verantwoording***

***Samenwerking***

***Elkaar aanvullen en scherp houden***

***Dialogoog met belanghebbenden***

# **Actuele thema's**

---

*Voorbij het instellingsbelang ...?*

*Strategisch samenspel Bestuur en RvC*

*Rolbewustzijn*

*Verbinding met interne organisatie*

*Horizontale dialoog/verantwoording*

*Netwerkrol RvC*

*Rol/positie van medezeggenschap/huurdersvereniging*

*Verhouding extern – intern toezicht*

*Gezamenlijke verantwoordelijkheid Bestuur/RvC (?)*

# Lessons learned

---

Te veel	Te weinig
Op afstand	Inhoudelijk debat
Top-downsturing	Verbinding met .....
Beheersingsdrang	Aandacht voor onzekerheid
Meegaand gedrag	Elkaars kritisch tegenover zijn
Sturing op financieel rendement	Sturing op legitimiteit
Grenzen opzoeken	Moraliteit/verantwoordelijkheid
Gesloten circuit	Aanspreekbaarheid

# *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**

---

**Van 'stichtingsbelang' naar ...**

---

**Van 'regelcultuur' naar eigen verantwoordelijkheid**

---

*Her-  
bezinning*

**Differentiatie én coherentie**

---

**Oplossingen zoeken in samenwerking**

---

**Vertrouwen geven (invulling 'toezicht')**

---

**Doorbreken mythe van 'beheersing' en 'zeker weten'**

# Ontwikkeling in governance

---

Groter appel op bestuurders/commissarissen, zie ook de actuele

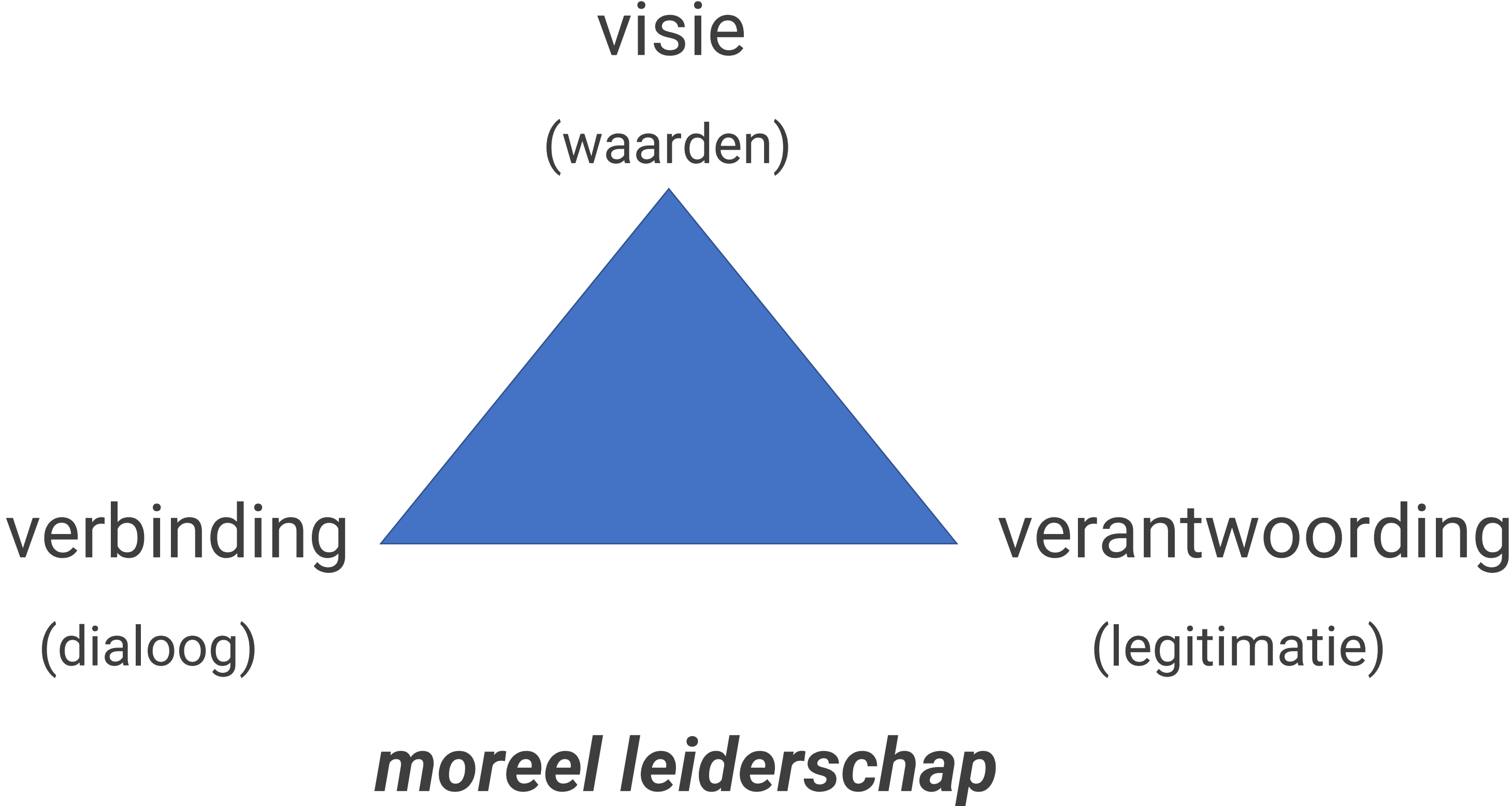
Governance codes:

1. **Maatschappelijke opdracht** (waarde(n): zich richten naar ...)
2. Het **inhoudelijke debat** over het realiseren daarvan, **in verbinding/dialog met** belangrijke stakeholders (de horizontale dialoog, het belang van driehoeken)
3. Actief (**zichtbaar en aanspreekbaar** zijn) in het netwerk
4. Van **toezichtvisie** naar **visie op bestuur en toezicht**



# Bouwstenen voor een nieuw governance-concept

---



# Nieuwe inzichten in 'de goede verhouding'?

**waarden/drijfveren** (referentiekader)

**waarde-creatie** (het 'waartoe')

op zoek naar **de essentie** (wezensvragen stellen)

vanuit **diverse perspectieven** (onderzoekende  
houding, respect voor 'het andere')

kritische **tegenspraak** o.b.v. betrokkenheid

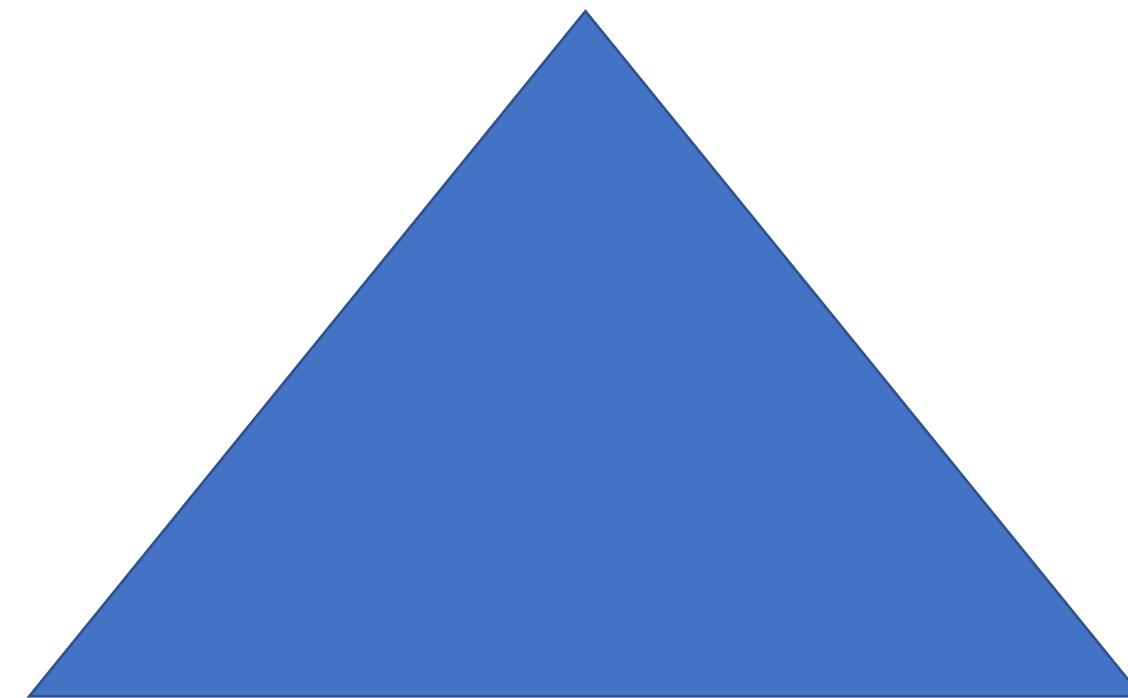
*Nieuwe  
inzichten in de  
verhouding  
Bestuur en  
Toezicht*

- **Generatieve rol bestuur en toezicht**
- **Kritisch-betrokken tegenspraak**
- **Hanteren strategische netwerkrol**
- **Zichtbaar en aanspreekbaar zijn**

# Nieuwe verhouding op bestuurlijk niveau

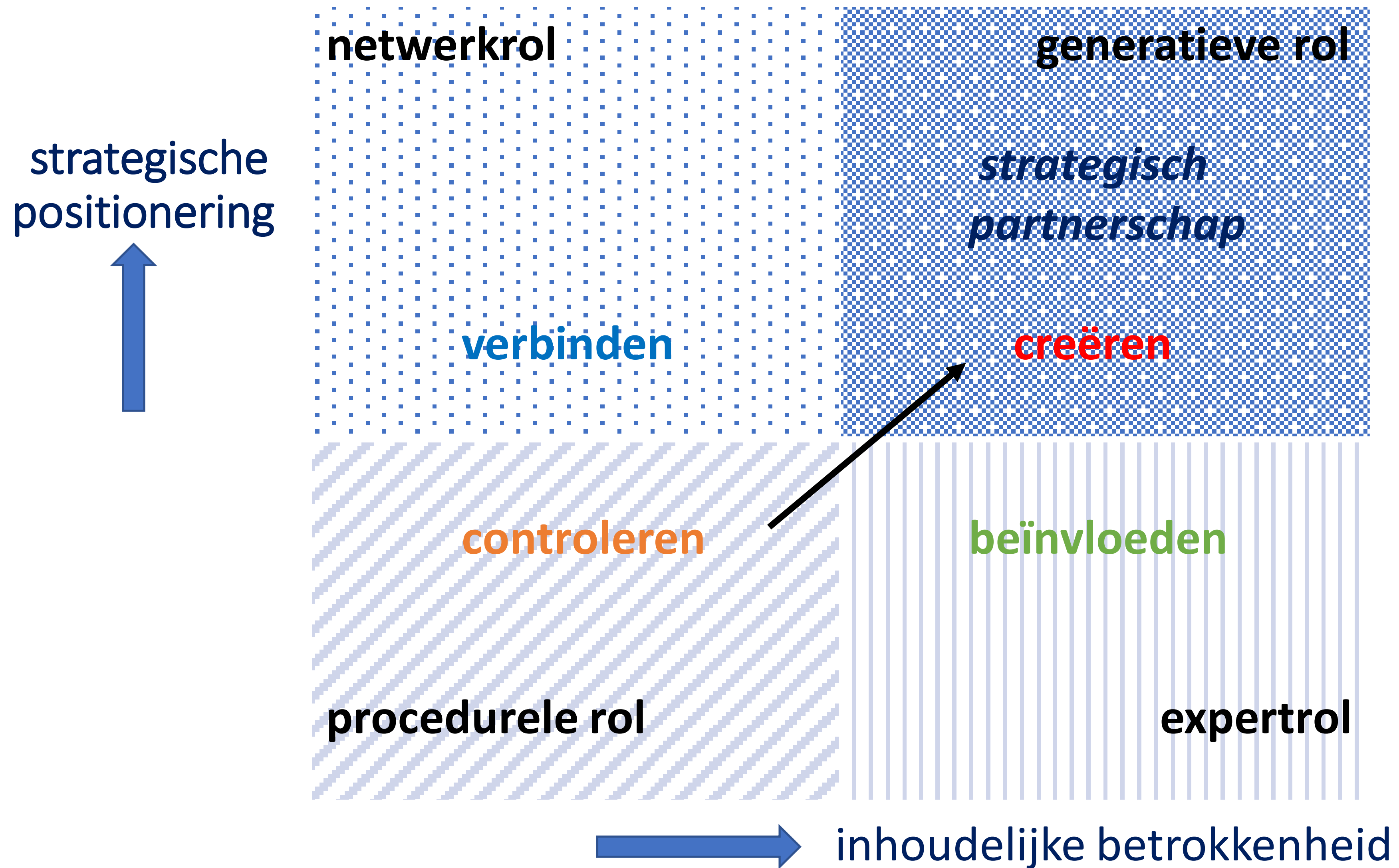
twijfels bespreekbaar maken  
(onzekerheid)

inzichten bijstellen  
(grilligheid)



anderen nodig hebben  
(afhankelijkheid)

*'nieuwe bestuurscultuur'*



Ideaaltypische rollen in de omgang tussen bestuur en toezicht

# 3 dimensies

---

## Toezichtvisie

1. **Inhoudelijke betrokkenheid** (*expertrol*)
2. **Strategische positionering** (*netwerkrol*)
3. **Kritisch-betrokken tegenspraak** (*countervailing power*)

## Kwaliteitseisen

# Inhoudelijke betrokkenheid

---

1. Voorkantbenadering
2. Gezamenlijk referentiekader
3. Agendering thema's
4. Dilemma's delen
5. Waardecreatie

# Strategische positionering

---

1. Toegang tot informatie
2. Verbinding met de organisatie
3. Positionering naar buiten
4. Zichtbaar en aanspreekbaar zijn
5. Stakeholderrelaties



# **Mogelijkheden/overwegingen bij netwerkrol**

**Aanwezig bij events**

**Pro-actief in het netwerk**

**Contacten met interne/externe stakeholders**

**Voelsprietten**

**Bestuurder 'doorverwijzen'**

**Eventueel meegaan**

**Zichtbaar/aanspreekbaar zijn**

**Verantwoording afleggen**

**Rolbewust**

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

# Kritisch-betrokken tegenspraak

---

1. Betrokken distantie
2. Eigenstandige verantwoordelijkheid
3. Interventiekraacht
4. Garanderen checks and balances
5. Feedback en verantwoording

# Mogelijke risico's

---

- Rolverwatering ('de stoel')
- Voorschrijf-gedrag (het 'beter weten')
- Te weinig ruimte geven (teveel 'meebesturen')
- Bypass-gedrag
- Meegaand gedrag ('te close')
- Afrekenen op 'twijfels'
- Bestuurder 'onder curatele'?
- .....

# Mythe van 'het zeker weten' doorbreken

---

- Stroomlijnen informatie a.d.h.v. een toezichtkader
- Selectie van 'speerpunten'
- Van 'alles' naar 'essentie'
- Voorbij het 'Q&A-spel'
- Focus op twijfels, zorgen, dilemma's
- Zo nu en dan 'inzoomen op een detail'
- .....

# ***Netwerkstructuren* en samenwerkingsverbanden**

## **coöperatieve verbanden, samenwerkingsverbanden, partnerships**

---

- Vanuit de ‘maatschappelijke opdracht’
- Oplossingen zoeken die het ‘stichtingsbelang’ kunnen overstijgen
- Breder appèl op bestuur en toezicht
- Samenwerking met relevante ‘stakeholders’
- Met afspraken, onder condities, resultaten monitoren