

## Socrates versus Machiavelli

Samenstelling en Professionaliteit Intern Toezicht

Masterclass

Toezichthoudersconferentie PO-Raad

30 oktober 2014

Hans de Hoog 30 oktober 2014

## Even voorstellen

- Hans de Hoog
- econoom en politicoloog
- oud-DNB-er (2007 – 2012)
- ex-toezichthouder (1997 – 2013)
- ex-bestuurder kleinere organisaties
- ondernemer (Grexx: mede-oprichter 2000)
- schrijver en docent

Hans de Hoog 30 oktober 2014

HANS DE HOOG

### DE TOEZICHTHOUDER

Praktijkvoorbeelden van opportunistisch  
bestuur en falend toezicht



Hans de Hoog 30 oktober 2014

## Masterclass

- 'a class taught by someone who has an expert knowledge or skill in a particular area' (Cambridge)
- Doel: van mijn inbreng maar vooral van elkaar leren
- In hoge mate interactief en reflectief!
- We hebben daarvoor 1 uur

Hans de Hoog 30 oktober 2014

## Masterclass: indeling

- Provocerende opwarmer (I)
- Reflectie op jullie eigen praktijk (II)  
(nb uiteenlopende achtergronden deelnemers masterclass heel nuttig hiervoor!)
- Opvattingen over samenstelling en professionaliteit: discussie (III)

Hans de Hoog 30 oktober 2014



## Masterclass

DEEL I: PROVOCERENDE OPWARMER

Hans de Hoog 30 oktober 2014



## Socratisch toezicht

- gangbare model intern toezicht
- agenda en informatie van bestuurder
- 'wijze' vragen toezichthouder
- 'slimme' antwoorden bestuurder
- 'intensieve' gedachtewisseling = iedereen tevreden
- 'verkleinde werkelijkheid' toezichthouder

Hans de Hoog 30 oktober 2014



## Opportunistisch bestuur

- mensen = opportunisten
- bestuurder = formele positie = MACHT
- hofhouding
- manipulator
- narcist
- Zonnekoning
- megalomaan
- fraudeur

*Geloof u mij niet?*

Hans de Hoog 30 oktober 2014



## Kets de Vries



Hans de Hoog 30 oktober 2014

## Leerlingen Kets de Vries.....

*'We moeten ons realiseren dat papieren tijgers – zoals governancecodes, regels en wetten – het werk niet voor ons op zullen knappen.*

*Realisme dwingt ons te erkennen dat goed bestuur geen vanzelfsprekendheid is, integendeel. We zijn een stelletje goedbedoelende, maar agressieve, ligende en bedriegende primaten. Goed bestuur is tegen de natuur.'*

(prof. dr. Kees Cools RA en prof. dr. Erik van de Loo in een dubbele oratie, 20 juni 2014)

Hans de Hoog 30 oktober 2014

## Falend (Socratisch) toezicht

- GEEN TEGENMACHT
- 'new boys network' van 'aardige kerels' en 'goede wijven'
- 'droeve erebaantjes' (van 't Hek)
- verkeerde mentaliteit
- niet rol vast zijn
- manipulatie door bestuurder niet zien
- toezichtobesitas o.a. ex-politici

Hans de Hoog 30 oktober 2014

## Casulistiek Falend Toezicht

- (semi-)overheid: COA, Meavita, InHolland, Maasstad Zkh, IJsselmeer zkh, VU MC, Zonnehuizen, Philadelphia Zorg, Amarantis, Ruwaard, Groninger Museum, etc
- woningcorporaties: Vestia, Woonbron, Rochdale, etc
- bedrijfsleven: AHOLD, OGEM, KPNQuest, Econcern, FUGRO, ImTech, SBM, Worldonline, Baan, Landis, Laurus, etc
- financieel: ABNAMRO, Bouwfonds, SNS Reaal, DSB, Fortis, Rabo, vd Molen etc etc

Leerboek Toezicht Casuïstiek  
(verwacht eind 2014)

Hans de Hoog 30 oktober 2014

## Vestia

- 'De Vestia-casus staat ook apart van andere door de extreme veronachtzaming van alle governance vereisten die leidden tot een unieke combinatie van falen. .... Op financieel terrein heeft de Raad van Toezicht zich onvoldoende geïnformeerd over de financiële risico's.'
- 'In de aanloopfase bij de Vestia casus hebben alle partijen (WSW, CFV en het ministerie) niet alert genoeg gereageerd, hadden scherper kunnen zijn en eerder kunnen ingrijpen. Deze conclusie geldt ook voor andere casus.' (eindrapport Commissie Kaderstelling en Toezicht Woningcorporaties, 2013, p. 32)
- 'Zonnekoning' Staal van Vestia had geen enkele tegenmacht!

Hans de Hoog 30 oktober 2014

## Philadelphia

Bij Philadelphia stond de toezichthouder olv ex-minister Brinkman en gewoon lid waren ex-minister Hirsch Ballin en oud-topambtenaar en lid van de Raad van State Borstlap.

Rapport College Sanering Zorginstellingen, 2008:

*'Waar tussen de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen discussies over identiteit worden gevoerd, waarbij de (verbinding tussen) de protestants-christelijke identiteit en de zorgidentiteit van Philadelphia worden besproken gaan deze niet over het (maatschappelijk) ondernemerschap en de verantwoordelijkheden in relatie tot het beheren van publieke middelen (lees AWBZ).'*

Hans de Hoog 30 oktober 2014

## Machiavelli

*Filosoof van de macht, De Heerser (1513)*



Hans de Hoog 30 oktober 2014

## Machiavelliaans Toezicht (1)

- realistisch mensbeeld als vertrekpunt
- de heerser of baas zijn (hire, reward and fire)
- 'beter gevreesd dan bemind' willen zijn: lastig!
- TEGENMACHT organiseren en gebruiken: nog lastiger!
- meedogenloos waar noodzakelijk: allerlastigst!

Hans de Hoog 30 oktober 2014

## Machiavelliaans Toezicht (2)

- directe afstraffing
- 'spionnen' mobiliseren: eigen informatie!
- transparantie afdwingen
- verantwoording eisen
- shareholders en andere stakeholders horen

*andere (houding) toezichthouder noodzaak!*

Hans de Hoog 30 oktober 2014

## Masterclass II

RFELECTIE OP JULLIE EIGEN PRAKTIJK (II)

Hans de Hoog 30 oktober 2014

## Reflectie

- Herkennen jullie het Socratische model?
- Zijn jullie het eens met mijn analyse van het falen van toezicht: geen tegenmacht?
- Hebben jullie zelf 'ontsporingen' (casuïstiek) meegemaakt? Zo ja: waar lag dat aan (mag anoniem)?
- Is een flinke scheut 'Machiavelli' noodzaak in het toezicht op de onderwijsorganisatie? Of worden bestuurders al (te) hard aangepakt als ze niet functioneren?

Hans de Hoog 30 oktober 2014

## Masterclass III

SAMENSTELLING EN PROFESSIONALITEIT:  
DISCUSSIE (III)

Hans de Hoog 30 oktober 2014

## Stand Toezicht Onderwijs?

Rapport Inspectie van het Onderwijs (2013):

- (zeer) zwakke scholen kennen vaak zwak bestuur, maar ook zwak intern toezicht
- Niet rolvast
- Niet onafhankelijk
- Teveel meedenken met bestuurder

Zie ook rapport PO-Raad: Toezichthouden onder de Loep

met nuttige 'vragen voor de intern toezichthouder':

- Onderwijskwaliteit
- Organisatieontwikkeling en HRM
- Financien

Hans de Hoog 30 oktober 2014

## Samenstelling

Bij samenstelling van een toezichthouder moet bovenal op persoonlijkheid worden gelet: kan deze persoon de complexe en voor velen weinig aantrekkelijke rol aan?

Hans de Hoog 30 oktober 2014

## Professionaliteit

Een professionele toezichthouder:

- kent alle risico's van de onderwijsorganisatie
- ziet de Inspectie als bondgenoot
- grijpt tijdig en dwingend in.

Hans de Hoog 30 oktober 2014

## Bedankt voor uw aandacht

Website: [www.detoezichthouder.info](http://www.detoezichthouder.info)

Twitter: @Hans\_de\_Hoog

Hans de Hoog 30 oktober 2014