

Gemeente, provincie en verlengd lokaal bestuur discussiëren over good governance

'Good governance vraagt duidelijk leiderschap, vertrouwen en openheid'

De noodzaak van good governance wordt erkend, maar hoe komt dit ook hoger op de agenda's? Door duidelijk leiderschap, vertrouwen en openheid.

Dat was een van de belangrijkste uitkomsten van de discussiebijeenkomst tussen een aantal gemeenten, de Provincie Noord-Brabant en verbonden partijen, georganiseerd door PRIMO Nederland (Public Risk Management Organisation) in het Provinciehuis van de Provincie Noord-Brabant. Onder leiding van Mr. Peter Paul Leutscher (partner van Brightrisk en docent aan de Master Risicomanagement UTwenhe), presenteerden Rob Ellermeijer RA, Voorzitter Government & Public Sector Ernst & Young, Piet Sennema MPM, Secretaris-directeur Waterschap Aa en Maas en Drs. Martin Jonker MBA, Concerncontroller gemeente Haarlem, hun inleidingen die ten grondslag lagen aan de dialoog.

De inleiding van Rob Ellermeijer had als titel "Het belang van good governance en de rol van Toezichthouders". Met als te behandelen onderdelen: 1. Risicomanagement en Toezicht. 2. Toezichthouders in de spotlight en 3. Risicomanagement- en awareness.

Daarop volgde Piet Sennema met zijn inleiding onder "Koersvast Schipperen". Hierbij ging het om Risico Leiderschap met aandacht voor Cultuur, Medewerkers en Verbonden Partijen.

Als laatste inleider sprak Martin Jonker over "Sturen door bewust benoemen". Met aandacht voor het benoemen van Control en Risicomanagement, waarbij drie waarnemingen voor bewustbenoemen t.w.

1. Risico benoemen = risicoprofiel vastleggen
2. Risicovolgorde benoemen = risk appetite vastleggen
3. Risico bewust benoemen: laat bestuur kiezen en dus sturen

Good governance vraagt om duidelijk leiderschap, vertrouwen en openheid.

Rondetafelvoorzitter Peter Paul Leutscher vat de bijeenkomst als volgt samen. Tijdens de openhartige discussies is duidelijk geworden dat de weg naar de "hemel" (positieve insteek) geplaveid is met goede voornemens.

Ondanks de beste intenties van alle stakeholders voor wat betreft good governance, ontdek je al snel dat de dagelijkse praktijk zeer weerbarstig is om recht door zee, conform afspraak, het algemene belang te blijven dienen.

NEDERLAND

Plein Business Centre
Plein 20, 2511 CS DEN HAAG
www.primonederland.eu
admin@primonederland.eu

Zodra het eigen(politiek?) belang gaat prevaleren boven het transparante algemene belang wordt het spannend om de betrokken ego's hierop aan te spreken. Het voorbeeldgedrag van het bevoegd gezag (Lees zij die het beleid maken) is in deze essentieel. De "tone at the top" is bepalend voor hoe de hazen in de organisatie en daarbuiten gaan lopen. Montesquieu had het destijds goed gezien. De trias politica is gestoeld op het creëren van een gezond evenwicht tussen de diverse krachten (kracht en tegenkracht) binnen de organisatie. Zij die beleid maken (wetgevende macht), zij die beleid moeten uitvoeren (uitvoerende macht) en zij die het beleid moeten controleren. De controlerende macht heeft tot taak om de integriteit van afgesproken regels, normen, overeengekomen doelstellingen en het resultaat daarvan te blijven toetsen aan de destijds overeengekomen intenties. Zodra de controlerende "kracht" wordt gemangeld door de leiders van de organisatie, zet je de deur open voor willekeur. Vertrouwen is dan "het kind van de rekening".

Voor alle dienders die een toezichthoudende cq. een controlerende rol in het proces hebben, wordt het spannend om hun rug recht te houden. De 3 basis ingrediënten voor een cruciale confrontatie liggen op tafel.

Gaan wij voor eigen belang of gemeenschappelijk belang (mutual purpose)? De drie ingrediënten: 1. Tegenovergestelde opinies. 2. Elke opinie heeft een groot materieel belang. 3. De emoties lopen op?

Gaan wij vechten of vluchten of kan ik mijn leidinggevende/collega wel of niet vertrouwen? De meeste organisaties kennen noch steeds een strakke hiërarchische structuur waarin gezagsverhoudingen niet gebaseerd zijn op kracht, maar op macht. Dit laatste vertaalt zich in angst binnen organisaties. Kan ik de andere veilig aanspreken op niet-integer gedrag, op afwijkingen van de norm, zonder te moeten vechten of vluchten?

Op basis van de inzichten van de voorzitter van de rondetafel en zijn ervaringen, zo vervolgt hij, is duidelijk geworden dat wij in het algemeen heel slecht zijn om geweldloos te communiceren. Feedback geven zonder onmiddellijk in de valkuil van oordelen en veroordelen te vallen is ongelofelijk lastig. Als mens zijn wij van nature niet vaardig om onze emoties in toom te houden. Non-verbaal en verbaal is oordelen en veroordelen meer regel dan uitzondering. Elkaar aanspreken in een oprechte eerlijke dialoog blijkt voor velen nog een utopie. Elk oordeel roept onmiddellijk een emotie op van onveiligheid. Bij een oordeel heeft de een gelijk en de andere ongelijk. Mijn advies, zo vervolgt de voorzitter, is om iedereen te leren om in gesprek te blijven. Het voeren van een dialoog zonder "violence or silence".

Ook is het duidelijk dat de organisatie helder moet zijn over ieders rol en verantwoordelijkheid binnen hierboven genoemde krachten. Hoe strakker en transparanter deze rollen gedefinieerd zijn, hoe beter.

Binnen alle interacties zul je te maken krijgen met dilemma's, problemen en helaas conflicten.

Een dilemma is uitdaging op hart niveau (wat zijn onze waarden, motieven en intenties?).

Een probleem is een uitdaging op hoofd niveau (wat zegt onze ratio?).

Een conflict is het resultaat van botsende intenties en daardoor ontstane problemen tussen mensen. Per definitie emotioneel geladen en wordt geboren in de interactie tussen mensen.

NEDERLAND

Plein Business Centre
Plein 20, 2511 CS DEN HAAG
www.primonederland.eu
admin@primonederland.eu

Als de kernwaarden van de organisatie niet helder zijn, wordt alles troebel. Duidelijk leiderschap is duidelijk zijn vanuit welke kernwaarden de organisatie en jezelf opereert. Hoe authentiek en integer ben je t.a.v. je eigen kernwaarden en die van de organisatie? Trouw zijn aan je kernwaarden creëert vertrouwen. Integrale veiligheid en integraal risicomanagement is geen instrumenteel vraagstuk. Natuurlijk heb je een Risk Management-infrastructuur om Good Governance te kunnen neerzetten. Je hebt goede remmen nodig om hard te kunnen rijden. Integraal Risico Management kent m.i. twee belangrijke aspecten. De juiste intenties en volledige transparantie komen samen in de verbinding, de interactie met een ander. Dat is communiceren. Zitten wij op dezelfde golflengte?

Vanuit dit perspectief is risicomanagement veel meer een verbindingsvraagstuk dan een simpele instrumentele techniek om de organisatie te voorzien van de juiste checks and balances.

Al deze prachtige aspecten zijn tijdens de bijeenkomst direct/indirect aan de orde gekomen. Het voortzetten van deze open dialoog smaakt naar meer, aldus de voorzitter.

Directeur Eric Frank sluit dit verslag af met zijn volgende aantekeningen. Duidelijk bleek dat (aanwezige) bestuurders en managers behoefte hebben aan praktische tools om good governance te implementeren. Het is nog geen natuurlijk proces om good governance en risicomanagement, als integraal onderdeel, samen toe te passen. Vaardigheid en diplomatie is daar onderdeel van. Maar van de (gewenste) risicomanager mag authenticiteit en daadkracht worden verwacht. Alleen door risico's te benoemen en verantwoordelijken erop te wijzen, ontstaat er een werkbare situatie. Niet in de laatste plaats gaat het om ontwikkelingen en beslissingen die verantwoording naar de burger vergen. Verantwoorden van gemeenschapsgelden. Daarmee hebben bestuurders en managers te maken.

Toezichthouders (RvT, RvC, colleges) hebben voldoende aandacht voor risicomanagement op papier, maar er wordt weinig actie ondernomen. Een van de aanwezigen deed de suggestie om een aantal malen per jaar contact te zoeken met je externe stakeholders (bewoners, werknemers, leveranciers) om zo te horen wat er leeft.

Daarnaast is het van belang om je gevoelens te durven volgen; als je voelt dat het niet goed zit, maak het bespreekbaar. Dit begint in je eigen organisatie; schep duidelijkheid, durf de leiding te nemen en maak goede afspraken.

Vertrouwen is wellicht belangrijker dan de discussie. Als er vertrouwen is, kan er meer gezegd worden. Het durven benoemen van de risico's is essentieel.

Deze rondetafel door PRIMO Nederland georganiseerd, heeft wederom aangetoond dat deelnemers graag leren van best practices en vooral ook hoe het beter kan. Herkenning,



NEDERLAND

Plein Business Centre
Plein 20, 2511 CS DEN HAAG
www.primonederland.eu
admin@primonederland.eu

door inleiders aangegeven met tal van voorbeelden, noopt tot het spiegelen van eigen functioneren. Zowel als persoon als organisatie.

PRIMO Nederland beoogt met het organiseren van rondetafelbijeenkomsten een platform te bieden waar men gedurende een dagdeel eens rustig met elkaar de dialoog kan aangaan. Eens even de tijd voor en met elkaar te hebben om figerende onderwerpen te kunnen bespreken. Delen van kennis en ervaring staat hierbij voorop. Het durven benoemen van eigen probleemonderwerpen zal leiden tot verhelderende frisse gedachten.

Door het lidmaatschap van PRIMO Nederland deelt men in kennis en kunde en maakt men als organisatie deel uit van het (inter)nationale netwerk van PRIMO.

PRIMO Nederland

PRIMO Nederland (Public Risk Management Organisation) is een vereniging van en voor gemeenten, provincies, waterschappen en veiligheidsregio's. PRIMO heeft tot doel om het belang en de kennis van risicomanagement als integraal onderdeel van good governance onder de aandacht te brengen en te bevorderen. Zij biedt haar leden toegang tot haar nationale en internationale netwerk en organiseert rondetafelbijeenkomsten als discussieplatform. PRIMO werkt samen met organisaties en instituten op het gebied van opleidingen voor risicomanagement en biedt een online cursus. Verder verspreid zij informatie en kennis via een dagelijkse gratis nieuwsbrief, een nieuwsportal op www.primonederland.eu en een webbibliotheek, aangestuurd door een wetenschappelijke raad.