

Wouter van Ewijk is voorzitter van de Raad van Bestuur van Forensische Zorgspecialisten. Daarvoor was hij lid van de Raad van Bestuur van VUmc. Van Ewijk is een van de sprekers op het Nationale Reputatie Congres, dat op 28 november voor het vierde jaar wordt georganiseerd door het platform NieuwBestuur. In dit interview kijkt Wouter van Ewijk terug op zijn tijd als bestuurder van het Vumc. Hij spreekt voor het eerst openhartig over zijn ervaringen en deelt zijn lessons learned over het belang van goede governance binnen de zorg. “Het is belangrijk om de mensen zo te organiseren dat de waarden waar het om gaat ook echt leven. Er zal ook dan wel eens iets fout gaan, maar met een systeem waarin je elkaar kunt corrigeren kun je die fouten zichtbaar maken en ervan leren.”

## “WE MOETEN STOPPEN MET DIE DEFENSIEVE MANIER VAN LEIDINGGEVEN”

INTERVIEW MET WOUTER VAN EWIKJ, VOORMALIG BESTUURDER VAN VUMC

Mildred Hofkes

**B**ij het Nieuwe Besturen draait het erom dat iedere organisatie eerst vaststelt wat voor hen de definitie van succes is en daar vervolgens zijn energie op richt. Wat was voor jou de definitie van succes bij de VUmc?

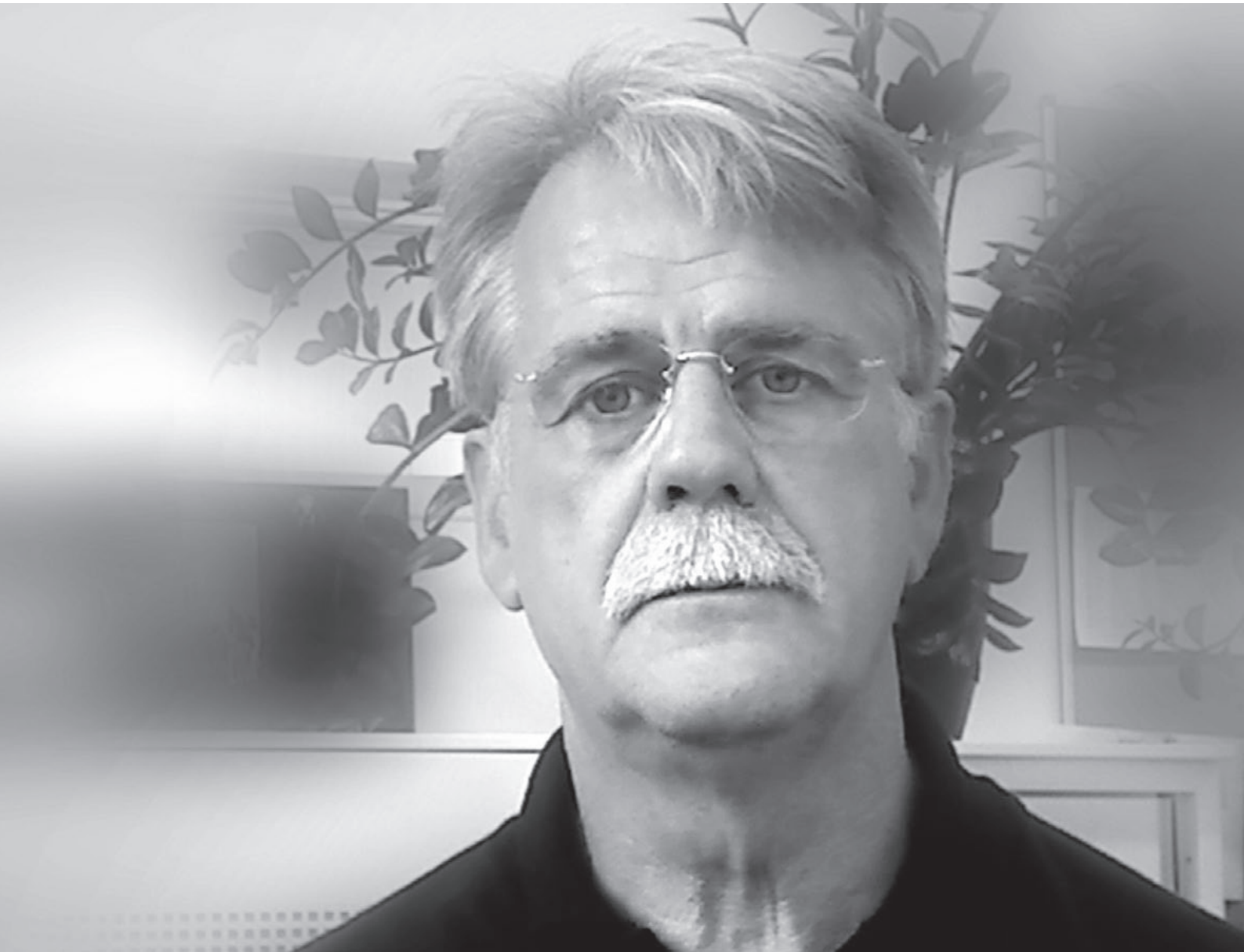
“Iedereen zegt dat het gaat om de tevredenheid van de patiënten, en dat moet inderdaad het doel zijn dat je wilt bereiken, maar daar ben je als bestuurder van een academisch ziekenhuis maar zijdelings mee bezig. De patiënt staat centraal, maar soms staat hij het doen van onderzoek lelijk in de weg. Voor een academisch ziekenhuis als VUmc staan onderzoek, opleiding en onderwijs centraal. Het gaat erom hoeveel geld je binnenhaalt, via de verschillende geldstromen, hoeveel promoties je hebt, hoeveel publicaties en onderzoeks-successen je boekt. VUmc staat daarin in Nederland op de tweede plaats. Het is in zekere zin een overzichtelijk doel, in ieder geval gemakkelijker dan de tevredenheid van de patienten.”

*Wat was voor de raad van bestuur van de VUmc de definitie van succes?*

“Onderzoek, opleiding en onderwijs zijn voor een academisch instituut de hoofdtaken dus daar moet je succesvol in zijn. Maar een academisch ziekenhuis is niet alleen een expertisecentrum, maar tegelijkertijd ook een streekziekenhuis, het staat gewoon in Amsterdam Buitenveldert. Dus willen de huisartsen, dat VUmc snel optreedt als er een blindedarm moet worden geopereerd. Maar eigenlijk is VUmc niet primair gericht op het opereren van blindedarmen. Het is niet voor niets een academisch medisch centrum. Succes is, dat de patiënten en de huisartsen tevreden zijn, dat de medewerkertevredenheid top is, maar daarnaast moeten de academische prestaties en de scores van de studenten goed zijn.”

*Is dat wel duidelijk voor de omgeving?*

“Het is voor de omgeving niet echt duidelijk, en het is ook niet na te leven, want het VUmc moet die patiën-



tenzorg gewoon doen en heeft de inkomsten daaruit nodig. Zestig procent van de patiënten past niet in de doelgroepen waar VUmc zich qua onderzoek en speerpunten op richt. Het is een gewoon mensenziekenhuis, maar wel eentje met academische specialisten die eigenlijk in hun hoofd met iets anders bezig zijn dan met die blindedarm, namelijk met onderzoek doen en subsidies binnenhalen. Iedereen leeft daardoor steeds een beetje in een spagaat.”

### ***Aan de ene kant de patiënten, aan de andere kant het onderzoek, opleiding en onderwijs. Waar stuurde de RvB op?***

“Op alles. Het onderzoek staat op nummer één maar je staat als academische ziekenhuis middenin de samenleving. Maar als er mensen dood gaan tijdens een operatie kun je kritiek krijgen en daarmee kom je dan in de krant. Dat is zeer schadelijk voor je reputatie. En dat komt helaas vaker voor dan in de krant komen omdat je goed onderzoek hebt gedaan.”

### ***Zijn die twee belangen conflicterend?***

“Ja, er zitten soms conflicten tussen die belangen.”

### ***Volgens het Nieuwe Besturen kan een bedrijf niet succesvol zijn als de definitie van succes niet helder is, zowel intern als extern. Als je intern vindt dat je onderzoek het belangrijkste is, maar extern straalt de organisatie uit dat de patiënt centraal staat, dan klopt dat niet.***

“Ja, een academisch ziekenhuis heeft verschillende speerpunten en die staan in zeker zin met elkaar op gespannen voet. Dat is in principe bij elk academisch ziekenhuis zo. Ze hebben als taken onderzoek, onderwijs, opleiding en patiëntenzorg. In die volgorde.

Het probleem is dat bij onderzoek duidelijk is waar het om gaat en hoe je dat moet doen, terwijl de patiëntenzorg voor het gewone publiek het meeste in het oog springt en daar word je op afgerekend. Het management stuurt op al die factoren, maar het beste kun je als management sturen op perfecte samenwerking. Want als dat goed gaat komt waarschijnlijk de rest er wel achteraan.”

### ***Komt het daardoor dat je als bestuur soms de grip verliest op de reputatie van de instelling?***

“Er werken 7000 mensen bij VUmc inclusief een groot aantal hoog opgeleide, intelligente onderzoekers en docenten. Dat zijn geen gemakkelijke mensen. Die hebben allemaal hun eigen domein waar ze de baas zijn, maar er moet ook samengewerkt worden. Een longarts moet samenwerken met een longchirurg en die moet op zijn beurt weer samenwerken met de slokdarmarts. Samenwerken moet, maar soms wringt dat met het streven naar een top performance in het eigen domein. Sommige succesvolle onderzoekers, die internationale bekendheid hebben, zijn niet zozeer bezig met samenwerken als wel met succes in hun eigen domein. Mijn stelling is dat je gevaar loopt als er slecht wordt samengewerkt”

### ***Hoe gaat sturen op samenwerken in de praktijk?***

“VUmc heeft een aantal huisregels: je spreekt met elkaar en niet over elkaar, je spreekt elkaar aan op dingen die beter kunnen. In VUmc is het misgegaan, omdat dit soort elementaire waarden niet door iedereen werden nageleefd. Mensen spraken niet met elkaar, gingen elkaar verraden en zwart maken tegenover derden, lieten elkaar struikelen. Er waren mensen die elkaar niet konden zetten en zo gedroegen ze zich ook.”

### ***Kan het bestuur verantwoordelijk worden gehouden voor een dergelijke cultuur?***

“Wij zijn als bestuur verantwoordelijk. Zo is het in het systeem dat we hanteren. Ik ben toezichthouder in drie organisaties en toezichthouders krijgen het zwaar te verduren als ze niet hebben opgelet of dingen niet gezien hebben. Zo is het nu eenmaal, en dat is terecht. Je moet er voor zorgen dat je samen scherp blijft. Maar heel veel toezichthouders en bestuurders zitten bij elkaar in een netwerk, zoals bij de Lions, en zijn bevriend en dan is het niet zozeer een kwestie van niet opletten, maar meer van elkaar niet willen afvallen.”

### ***Hoe zat dat bij het VUmc?***

“De kwaliteit van het toezicht wisselde nogal, want er werd niet alleen toegezien op VUmc, maar ook op de VU, hogeschool Windesheim en GGZinGeest. Een beetje teveel, maar er was geen sprake van een ‘old boys

## “VUMC HEEFT ALS MOTTO: SAMEN BETER. ALS DAT ZO IS, MOET JE ZEGGEN: WIJ WILLEN GEEN HORKEN MEER IN HUIS HEBBEN”

\*\*\*\*\*

network. Er zaten wel mensen in van naam en faam, maar de kans is aanwezig dat die weinig komen en/of hun stukken niet of niet goed gelezen hebben. Maar het zijn slimme lui die veel mensen kennen. Hoe dan ook, het is een illusie om te denken dat een toezichthouder precies weet wat er in een academisch ziekenhuis gebeurt. Daar is het te groot voor. Overigens geldt dit grosso modo ook voor het bestuur zelf.”

### ***Dus de grote namen in de raad van toezicht moet je mijden?***

“Niet perse, maar het heeft geen zin te veel hotemetoten in een raad van toezicht te hebben. Die hebben vaak geen tijd om zich te verdiepen in wat er allemaal speelt. Het is niet voor niets dat er wordt aanbevolen niet te veel van dit soort baantjes te hebben. Mijn ervaring is dat het beter is wat gewonere verstandige, integere en deskundige mensen in de raad van toezicht te hebben, mensen die genoeg tijd hebben om zich met de inhoud bezig te houden en die de goede vragen kunnen stellen over bijvoorbeeld de patiëntenzorg. Dan voorkom je rampen zoals die in instellingen in de zorg, het onderwijs en de woningsector hebben plaatsgevonden onder het toezicht van de Brinkmannen, de Aldersen en de Hermansen.”

### ***Toch schuiven ze telkens weer door naar nieuwe toezichtposten.***

“Ik denk dat veel beleidsmakers angstig zijn om wat nieuws te proberen. Ik zie dat men steeds weer terugvalt op dezelfde namen, zelfs als bekend is dat zo'n grote naam in het verleden faalde in goed toezicht houden.”

### ***Hoe kun je er wel achter komen wat er precies speelt in de organisatie?***

“Ik ben toezichthouder bij een middelgrote zorginstelling voor verstandelijk gehandicapten. Bij een van de vijf vestigingen is er steeds iets aan de hand. Dat weten we wel, maar wat precies de problemen zijn, daar

is niet gemakkelijk achter te komen. Ik ben er een keer heen gegaan en heb daar rondgelopen en gesproken met mensen en dan krijg je als raad van toezicht wel een beeld. Maar om het echt precies te weten moet je afdelingshoofd zijn van de afdeling waar het speelt. Je moet dus een systeem hebben waarin je erop kunt vertrouwen dat de mensen die aan jou rapporteren eerlijk vertellen hoe het is. Je bent dus als raad van toezicht verantwoordelijk voor het creëren van een cultuur waarin eerlijkheid en openheid is en waarin kritiek mogelijk is. Dat is een heel karwei in een grote organisatie zoals VUmc. Het begint met het overtuigen van de mensen waar je direct mee te maken hebt, de divisievoorzitters en de afdelingshoofden. En die moeten dat doorgeven. Het helpt wel als je veel op de werkvloer komt. Bij het VUmc hadden we een lean-managementsysteem, met stand-ups en ik stond elke ochtend op de spoedeisende hulp om horen wat er die nacht was gebeurd. Ik denk dat het helpt dat je als bestuurder een zichtbaar persoon bent voor de organisatie. De mensen vinden het fijn als je op een teamvergadering komt, of spontaan eens komt vragen hoe het gaat. Dat is verbindend leiderschap. Bij de VUmc heette dat dienend leiderschap, maar het gevaar is groot, dat je als dienend leider geen dienend leider bent, maar bediend wordt als leider.”

### ***Maar is een organisatie van 7000 mensen wel met verbindend leiderschap te sturen?***

“Het kan wel, als je in staat bent om de mensen om je heen zo te organiseren dat de waarden waar het om gaat ook echt leven. Er zal ook dan wel eens iets fout gaan, maar als je een systeem maakt waarin je elkaar kunt corrigeren, dan kun je die fouten zichtbaar maken, en ervan leren. Ik moet er meteen bij zeggen dat in een organisatie als VUmc een heleboel macht speelt en dan zijn er altijd mensen die meer macht willen en elkaar pootje willen lichten. Dat gebeurt overal.”

**Macht hebben betekent bang zijn dat je de macht verliest, wat leidt tot verstarring. Zijn we binnen bestuurlijk Nederland te veel met macht en structuren bezig?**

“Nederland is teveel gebureaucratiseerd. Dat doodt creativiteit en innovatie en staat de durf om zaken te benoemen en te verbeteren in de weg. Ook de gezondheidszorg is gebureaucratiseerd en dichtgeregeld. Er is daardoor een defensieve, angstige toestand ontstaan, met een inspectie die alleen achteraf zegt dat je het fout hebt gedaan. Er wordt veel te veel geanticipeerd op wat de inspectie ervan zou kunnen vinden. Helaas is de inspectie niet bereid in een eerder stadium mee te denken over moeilijke kwesties. Ik vind dat geen goede zaak.”

**Verbindend leiderschap is dus wel toe te passen op een grote organisatie. Als je maar zorgt voor een open en eerlijke cultuur. Heb jij daarvoor gezorgd bij VUmc?**

“In het begin niet zo, later wel. Er heerste een hiërarchische stijl en ik heb me daar lange tijd niet gelukkig bij gevoeld. Mijn stijl is veel minder hiërarchisch, meer informeel. Daar hoort bij dat ik graag met de mensen praat, naar afdelingsfeesten ga, mee doe met de sportdagen, een partijtje voetbal speel en een biertje meedrink. Maar in het begin kon ik dat niet doen. Ik ben door een voorgenomen fusie (met GGZinGeest) in het bestuur van het VUmc gekomen en was een vreemde eend in de bijt. Ik week af en ik geloofde niet in een te hiërarchische aanpak, en ik ben ook nog psychiater. Mijn collega's dachten een tijdje: 'Die jongen kan niks'. Maar ik zei: 'Ik kan niks want ik mag van jullie niks doen'. Later ging dat anders, maar mijn stijl is niet de nieuwe stijl geworden. Dat mag je ook niet verwachten, maar ik denk wel dat een gebrek aan eenheid bin-

nen het bestuur en te grote stijlverschillen er mede de oorzaak van zijn geweest dat we de problemen niet konden oplossen.”

**Wat was je portefeuille?**

“Mijn portefeuille was de fusie tussen de psychiatrie en het academisch ziekenhuis inhoudelijk gestalte te geven en ik leidde mede daarom een divisie met een aantal aan de psychiatrie verwante disciplines zoals neurologie. Door ziekte van een collega bestuurder heb ik later ook een aantal andere bestuurlijke dingen gedaan. Ik stuitte toen op een paar vreemde zaken waar niets mee gedaan werd, vooral gedragingen die mijns inziens niet kunnen, zoals onterechte declaraties, eerste klas vliegen op kosten van de zaak. Dit soort mensen komen in iedere organisatie voor en vaak hoor je dan zeggen: 'ach, dat is typisch Jan of Piet, zo doet hij dat nu eenmaal, laat maar', maar ik vond dat we daar geen genoeg mee moesten nemen en dat soort mensen moesten ontslaan. Dat is ook gebeurd, maar niet genoeg. De laatste anderhalf jaar heb ik de portefeuille gehad waarin ik uiteindelijk ben uitgedegen. Daar zaten een aantal conflicten in die al een tijdje speelden en die ik niet heb kunnen oplossen, omdat anderen het spel beter speelden dan ik. Ik denk overigens dat ik in een eerder stadium duidelijker had moeten maken dat bepaalde gedragingen niet getoleerd hadden moeten worden.”

**Werd je niet gedekt door je collega-bestuurders?**

“Officieel wel, maar als je met drie mensen in een bestuur zit die er andere opvattingen en stijlen op na houden dan jij zelf is het wel zoeken naar de goede balans. Ik was de vierde man aan tafel in een conflictvermijdende

\*\*\*\*\*

**“IN VUMC IS HET MISGEGAAN OMDAT ELEMENTAIRE WAARDEN NIET DOOR IEDEREEN WERDEN NAGELEefd. MENSEN SPRAKEN NIET MET ELKAAR, GINGEN ELKAAR VERRADEN EN ZWART MAKEN, LIETEN ELKAAR STRUIKELEN”**

# “ALS WIJ IN DE GEZONDHEIDSZORG ZOULDEN OPHOUDEN MET DE DOOR ANGST GEDREVEN EN DEFENSIEVE MANIER VAN LEIDING GEVEN, RAPPORTEREN EN CONTROLEREN, ZOU DAT EEN REVOLUTIE ZIJN”

\*\*\*\*\*

organisatie waarin onvoldoende gepraat werd waarover gepraat moest worden. Ik had kunnen weggaan, omdat ik te weinig armslag had. Dat heb ik niet gedaan, omdat ik dat geen goede oplossing vond, maar ook mijn baan niet kwijt wilde. Misschien had ik principiëler moeten zijn.”

## ***Vind je dat de blauwdruk van de boardroomcultuur de blauwdruk van de organisatiecultuur is?***

“Het is niet helemaal één op één, maar ik weet wel dat als je tien jaar in een bestuur een bepaalde cultuur neerzet, die doorsijpelt naar de organisatie. Mensen doen elkaar na en verliezen gemakkelijk scherpte. Je hebt een soort hofnar nodig die aan de kaak stelt wat er gebeurt en de zaak scherp houdt. Een goed bestuur organiseert natuurlijk zijn eigen tegenspraak.”

## ***Heb je dat voldoende gedaan?***

“Ik denk uiteindelijk niet voldoende, maar ik heb wel altijd open met iedereen gepraat. Toen ik weg ging, zei een van de chirurgen: ‘Is er eindelijk een bestuurder met wie je gewoon kunt praten dan moet hij weg.’ Dat was een opsteker. Openheid wordt gewaardeerd. Kijk, de dingen die nu over het Nieuwe Besturen worden gezegd, zijn naar mijn idee vooral gewone mensendingen. Je moet open zijn, kritiek durven ontvangen, je moet kunnen luisteren, je ideeën kunnen verwoorden, op de werkvloer komen, en empathisch zijn. Ik denk dat niet veel mensen dat kunnen. En je kunt het ook niet gemakkelijk leren.”

## ***Het Nieuwe Besturen begint met de definitie van succes. In de gezondheidszorg gaat het om de tevreden-***

## ***heid van de patiënt. De relatie met zijn arts is van groot belang. Maar in die relatie gaat het vaak mis. Wat denk je daarover?***

“De relatie arts-patiënt is één op één. Als je bij een arts komt wil je dat hij er voor jou is. Sommige artsen kunnen je het gevoel geven er helemaal voor jou te zijn ook al duurt het consult maar vijf minuten. Niet iedereen kan dat. Helaas zijn onder artsen ook horken, misschien heel goed en kundig maar toch een hork. VUmc heeft als motto: Samen Beter. Als dat zo is, moet je zeggen: Wij willen geen horken meer in huis hebben want het gaat bij medisch handelen niet alleen om technische kwaliteit, maar ook de bejegening van de patiënt en om de relatie met de patiënt. Maar zo gaat het lang niet altijd. Je zou moeten afspreken niet meer samen te werken met iemand die oncorrigeerbaar verkeerd gedrag vertoont. Als een chirurg voor de operatie zijn handen niet goed wast zou je moeten zeggen: dan ga ik niet met jou opereren. Moet je zien hoe snel het verandert en verbetert.”

## ***Wordt er dan niet gecorrigeerd binnen de organisatie?***

“Te weinig, ook al zijn er allerlei dingen geprotocolleerd. Zo schrijft het protocol voor dat iemand alleen maar geopereerd wordt wanneer hij een armbandje om heeft waarop zijn naam en leeftijd staan, zodat er geen vergissingen kunnen worden gemaakt. Toch komen er mensen zonder bandje naar de OK en dat wordt geaccepteerd, omdat het teveel gedoe geeft om er wat van te zeggen, maar je neemt daardoor onnodige risico's. Als bestuurders deden we veiligheidsrondes en dan praat je over die dingen. Dat hielp wel. Je moet op dit soort risico's blijven hameren.”

***Het Nieuwe Besturen gaat ervan uit dat je kijkt wat je samen met je stakeholders kunt doen, in plaats van iets aan te bieden aan klanten die verder hun mond moeten houden. De laatste fase is het verdienmodel. In de zorg wordt dat aangestuurd door verzekeraars, die bepalen wat je krijgt.***

“Vroeger hadden we het representatiemodel, dan onderhandelde je met één partij die namens de andere verzekeraars sprak. Nu praat je met alle verzekeraars apart. Dat is eigenlijk ondoenlijk en zeer inflexibel. Er lijkt omwille van bezuinigen geen sprake meer van samenwerking te zijn om er samen iets goeds van te maken. Het adagium is: meer productie en betere kwaliteit voor minder geld. De zogenaamde marktwerking moet daar voor zorgen, maar dat lukt niet. Intussen wordt de gezondheidszorg kapot gemaakt. Er is een hoop over te zeggen, maar zorg kost nu eenmaal geld. Belangrijk daarbij is dat ons systeem is gebouwd op solidariteit. Grote keuzes worden niet gemaakt. Bezuinigingen worden altijd gezocht in zaken die er kennelijk niet toe doen: kunstgebitten, maagzuurremmers, psychiatrische behandelingen. Niemand durft zijn handen te branden aan medicijnen tegen de ziekte van Pompe die vijf ton per patiënt kosten. Dan is het een ethisch probleem, maar dat is het kennelijk niet als iemand zich suïcideert omdat zijn depressie niet adequaat in de basis-GGZ is behandeld.”

***Wachten op de overheid heeft geen zin. Je moet samen met een aantal gelijkgestemde moedige bestuurders besluiten het anders te gaan doen. Dat kan met het Nieuwe Besturen model.***

“Als wij in de gezondheidszorg zouden ophouden met de door angst gedreven en defensieve manier van leiding geven, rapporteren en controleren, zou dat een revolutie zijn. Sterker nog, als we zouden ophouden met al die op wantrouwen gestoelde en door incidenten gedreven maatregelen en bureaucratie, dan zouden bezuinigingen in de zorg overbodig zijn. Er worden talrijke beslissingen genomen die wetenschappelijk gezien overbodig en dus onnodig zijn. Bestuurders zouden er goed aan doen geen overheids- en inspectie maatregelen uit te voeren waarvan aangetoond kan worden dat het onjuist of onzinnig is. Aan VUmc werden door de IGZ

maatregelen opgelegd waarvan aangetoond kon worden dat zij onnodig waren, maar ze moesten toch worden uitgevoerd. Dat leidt niet tot verbetering van de zorg en de samenwerking, dat leidt alleen maar tot ongenoegen en wantrouwen. De enige weg terug is vertrouwen. Niet nog meer regels van buitenaf opleggen, maar bestuurlijk vertrouwen van binnenuit opbouwen. Door de juiste mensen aan het roer te zetten. Geef bestuurders weer het vertrouwen om het niet langer ‘goed’ te doen, maar ‘het goede te doen.’”

#### **Over de auteur**

Mildred Hofkes is oprichter van Bureau Hofkes Reputatiemanagement en van het platform NieuwBestuur. In 2009 publiceerde zij het managementboek “Wisseling van de macht, oplossingen voor de Nieuwe Bestuurlijke elite”



Het bruist van de ideeën voor bestuurlijke vernieuwing van het Nederlandse bedrijfsleven. Het Nieuwe Besturen introduceert een model voor goed ondernemingsbestuur: dat is naar buiten gericht, denkt en handelt integraal en verbindt zich met stakeholders. Oprichter Mildred Hofkes: "Reputatie is het nieuwe verdienmodel."

# KANTELEN, DIE ORGANISATIE !

Het Nieuwe Besturen voor de toekomstbestendige onderneming

Jan Schoenmakers

**O**ndernemen als eenrichtingsverkeer heeft geen toekomst. Producten maken en die 'in de markt zetten' zonder te kijken naar wat klanten echt willen, werkt niet meer. Medewerkers als onmondige productiemiddelen gebruiken, of duurzaamheid als marketinginstrument, je komt er niet meer mee weg.

Het besef dringt steeds meer door dat alleen organisaties die zich verbinden met hun stakeholders (zoals medewerkers, klanten en aandeelhouders) duurzaam succes kunnen hebben. Daarvoor is nodig dat het bestuur integraal denkt en handelt, medewerkers stimuleert om verantwoordelijkheid te nemen en het verdienmodel (inclusief de financiële sturingsmechanismen) afstemmen op de markt.

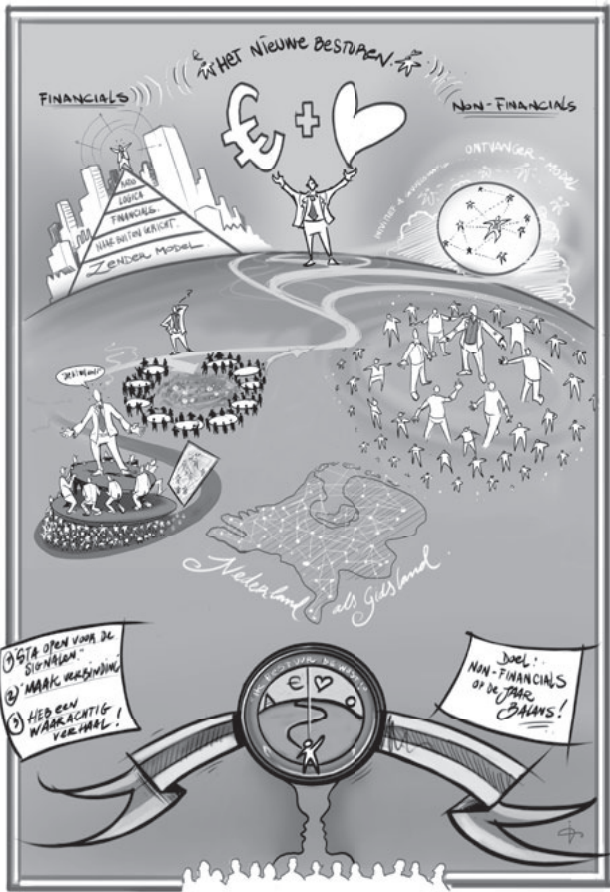
## Zichtbare overtuiging

De overtuiging is op steeds meer plaatsen zichtbaar: bij een onderneming als Unilever, die duurzaamheid écht integreert in de strategie, merken en innovatie. Bij een bank als Triodos, die als missie heeft om geld van spaarders te laten werken aan positieve maatschappelijke, ecologische en culturele veranderingen. Bij een concept als integrated reporting, waarmee bedrijven financiële en niet-financiële informatie integreren in hun jaarverslaggeving - waarvoor integraal denken binnen de organisatie nodig is om geloofwaardig te zijn. Bij een externe toezichthouder als De Nederlandsche Bank, die steeds meer aandacht heeft voor gedrag en cultuur in

\*\*\*\*\*

**ER ZIJN DRIE SIMPELE PIJLERS:  
KWALITEIT VAN GOVERNANCE, CONTINUÏTEIT VAN DE  
ORGANISATIE EN EEN DUURZAAM VERDIENMODEL**





de financiële sector. En bij een beweging als het Nieuwe Besturen, die propageert dat organisaties kantelen, daadwerkelijk kijken naar wat de klanten en de buitenwereld beweegt. Zodat zij hun producten en diensten kunnen afstemmen op wat mensen willen en zich zo met hen verbinden.

### Geen blauwdruk

Het Nieuwe Besturen biedt geen blauwdruk voor een nieuwe organisatiestructuur, geeft geen handboek met normen en regels voor het managen van een onderneming. Het is een model, ontwikkeld door NieuwBestuur, dat zich een 'onafhankelijk platform voor nieuwe bestuurders' noemt. Oprichter en drijvende kracht is

Mildred Hofkes, oprichter van Bureau Hofkes Reputatiemanagement (BHRM). Sinds 2010 organiseert zij jaarlijks het Nationale Reputatie Congres, dat dit jaar op 28 november in Amsterdam plaatsvindt.

Het model heeft drie simpele pijlers: kwaliteit van governance, continuïteit van de organisatie en een duurzaam verdienmodel. Hofkes: "De kwaliteit van governance gaat over de vraag welke vaardigheden er aan onze bestuurstafel zitten, welke signalen we ontvangen van de buitenwereld en of we voldoende zelfreflectie hebben.

Continuïteit van de organisatie gaat over wat we weten van onze stakeholders, hoe geloofwaardig wij voor hen zijn en hoe betrokken zij zijn. Het duurzame verdienmodel heeft te maken met de vraag hoe transparant onze verdienmodellen zijn, of medewerkers dat kunnen uitleggen, hoe wij vertrouwen wekken en wat vertrouwen ons waard is."

### Van buiten naar binnen kijken

Bedrijven en andere organisaties die zich nog steeds gedragen als zenders en uitsluitend van binnen naar buiten kijken, dus geen rekening houden met de ontvangers, veelal de consumenten, zullen het niet redden zegt Hofkes. Zij ziet de traditionele bank of verzekeringsmaatschappij als een puur product gedreven bedrijf en die instelling is naar haar overtuiging een van de oorzaken van de financiële en economische crisis geweest. "De oplossing ligt dichterbij dan veel organisaties denken. Ze moeten kantelen, van zender veranderen in ontvanger, waardoor ze weten wat de buitenwereld verlangt en hoe ze zich daarop kunnen aanpassen. Nieuwe organisaties plaatsen zichzelf tussen en niet boven de stakeholders, maken verbinding en verankeren die wederkerigheid in de manier waarop ze opereren."

### Reputatie is kern

Reputatie is een kernbegrip in het Nieuwe Besturen. Mildred Hofkes zegt zelfs: "Reputatie is het nieuwe verdienmodel. Wanneer een bedrijf een goede reputatie

# ”WAT IS VOOR DEZE ORGANISATIE DE DEFINITIE VAN SUCCES? WANNEER HEBBEN ZE HET VOLGEND JAAR BETER GEDAAN DAN DIT JAAR?”

\*\*\*\*\*

heeft, wordt zijn product vanzelf verkocht. Consumenten weten veel meer over producten en instanties, ze laten zich in tegenstelling tot vroeger niet zomaar meer iets zeggen. Bovendien vertrouwen ze elkaar meer dan de organisaties. Als zij elkaar via sociale media, twitter of facebook vertellen dat een product goed is, is dat de beste reclame die een producent zich kan wensen.”

Volgens Hofkes is het Nieuwe Bestuursmodel vooral zo'n sterk model omdat het simpel is. “Het is voor iedere medewerker te begrijpen, je kunt er vandaag zelf mee starten, zonder dure externe consultants en verandermanagers.”

## Helpen introduceren

Toch wil Hofkes organisaties die dat willen graag helpen het Nieuwe Besturen in de organisatie te introduceren. Het team, waarvan behalve Hofkes zelf ook een financieel expert deel uitmaakt, start een adviestraject altijd met de vraag: ”wat is voor deze organisatie de definitie van succes? Wanneer hebben ze het volgende jaar beter gedaan dan dit jaar? Wat hebben ze dan bereikt en hoe meten ze dat?” Vervolgens bereidt het team het Nieuwe Bestuursmodel voor de betreffende organisatie voor en komt een dagdeel langs. Het model dat wordt gepresenteerd is opgedeeld in twee delen, de financiële en de niet-financiële kant van de organisatie. Marco Groot, ex-bankier van de Rabobank, bekijkt de financiële kant van de organisatie en het toekomstperspectief van de verdienmodellen. Zijn die duurzaam? Hofkes licht als reputatiedeskundige het niet-financiële deel door en kijkt vooral naar geloofwaardigheid. Hoe betrouwbaar is de organisatie voor de buitenwereld?

## Heilige graal

Op 28 november, bij het Reputatiecongres in Amsterdam, waar het model van het Nieuwe Besturen wordt aangekondigd en besproken, zal moeten blijken hoe de ideeën van Mildred Hofkes c.s. aanslaan. Is het Nieuwe Besturen de heilige graal voor ondernemingen die toekomstbestendig willen zijn? Niet de minste Nederlandse bestuurders zijn daar al van overtuigd. Fijke Sijbesma, de CEO van DSM spreekt van een “initiatief om de inspirerende bestuurders en beslissers van Nederland bij elkaar te brengen rond het Nieuwe Besturen.” En Peter Bakker, de ex-CEO van TNT: “Het Nieuwe Besturen gaat over zaken die er echt toe doen. Nederland zou hierbij kunnen optreden als gidsland.”

## Over de auteur

Jan Schoenmakers (1954) is directeur van ComOnBoard, adviseur in governance communicatie. Hij is tevens hoofdredacteur van Goed Bestuur & Toezicht.

