



Leiderschap bij disruptieve transities van ZBO's

Leidend of lijdend?

April 2019

KPMG.nl



Inhoud

Inleiding	2
Een paar highlights	4
1 Context en Innovatie	6
2 Cultuur en Leiderschap	8
3 Toekomstbeeld Handelingsperspectief voor leiderschap in transitie	14
Appendix	

Inleiding

Traditie

Op de eerste donderdag van oktober, het is inmiddels een traditie geworden, gaan we met bestuurders en toezichthouders van ZBO's in gesprek over relevante thema's. Op 4 oktober 2018 vond dit treffen voor de zesde keer plaats met als thema: 'Leiderschap bij disruptieve transitie van ZBO's: Leidend of lijdend?'

Voorgaande jaren stonden in het teken van:

- 2013 'De effecten van de herpositionering van ZBO's';
- 2014 'Status-quo en governance als gevolg van de herpositionering';
- 2015 'De maatschappelijke waardebeoordeling van ZBO's';
- 2016 'De effecten van digitalisering op ZBO's';
- 2017 'Cyber'

De lijn in de thematiek laat zien dat ZBO's in beweging zijn. Ze bezinnen zich op hun positionering en maatschappelijke waarde. En proberen betekenis te geven aan de digitalisering in al haar facetten. Wat dat betreft zijn ZBO's net als andere organisaties. ZBO's hebben nu en in de toekomst veel te maken met disruptieve transitie in hun domein. Hoog tijd voor een goed gesprek over waar al deze thematieken samenkomen, bij de mens in de organisatie. Specifiek bespreken we de rol van leiderschap en cultuur om op adequate wijze te kunnen blijven handelen in de huidige, voortdurend snel veranderende context.

Veel vragen en een begin van een antwoord

Het 'nieuwe normaal' is hoe we deze periode van snelle innovaties en disrupties steeds vaker bestempelen. Maar wat betekent dat 'nieuwe normaal' voor het handelen van ZBO's? Waar, wanneer en hoe raken technologische innovaties zoals artificial intelligence, big data en blockchain het primaire proces en het bestaansrecht van ZBO's? En moeten we deze trends dan zien als lonkend perspectief of als potentiële bedreiging? Natuurlijk willen ZBO's ook in de toekomst maatschappelijke waarde blijven leveren door mee te bouwen aan het Nederland van en voor volgende generaties. Hoe combineren we innovatie en betrouwbare kwaliteit?

Het gesprek aan tafel, gecombineerd met de resultaten uit een voorafgaand daaraan gehouden enquête, schetst een beeld van wat nodig is:

1. Strategische helderheid over de richting van de ambitie.
2. Een doorleefd besef van het waarom en hoe van deze richting.
3. Een organisatiecultuur die ZBO's in staat stelt wendbaar in te spelen op disruptie.
4. Een gezonde spanning tussen uitvoeren en innoveren.

Samenspel in vertrouwen is van het grootste belang

Het meest cruciale inzicht uit de gesprekken, enquête en de synthese van de beelden van de experts is dit: Het gaat om samenspel en vertrouwen tussen bestuurder en toezichthouder. Als bestuurder en toezichthouder werk je dezelfde richting op, waar de toezichthouder de ruimte geeft en stimuleert, kan de bestuurder doen wat moet gebeuren om zijn of haar ZBO te laten floreren in het hier en nu en tegelijkertijd klaar te stomen voor de (nabije) toekomst.

Hoe kijken toezichthouders en bestuurders zelf naar leiderschap bij disruptieve transitie van ZBO's?

We verkennen in deze publicatie drie hoofdthema's. Dat doen we op basis van de gesprekken in de bijeenkomst, verrijkt met input uit de enquête die we vooraf hebben afgenomen:

- 1. Context en Innovatie.** We beschrijven het krachtenveld waarin ZBO's acteren, de mate waarin disruptie verwacht wordt, en de kansen die disrupties bieden als we met vertrouwen samen reageren. Ook expliciteren we onze definitie van innovatie.
- 2. Cultuur en Leiderschap.** Hier zoomen we in op de strategische focus van de ZBO en de wijze waarop deze wordt waargemaakt. We verkennen de wijze waarop ZBO's innovatie vormgeven. De juiste innovatieve cultuur en bijbehorend leiderschap lijkt randvoorwaardelijk. Voor innovatie is het noodzakelijk om vertrouwen te creëren om van experimenten te kunnen leren. Leiders hebben daarin een belangrijke rol.
- 3. Toekomstbeeld.** We kijken naar de toekomst en trekken een conclusie: Wordt leiderschap van ZBO's leidend of lijdend?

Wie namen deel aan dit boeiende en bezielde gesprek?

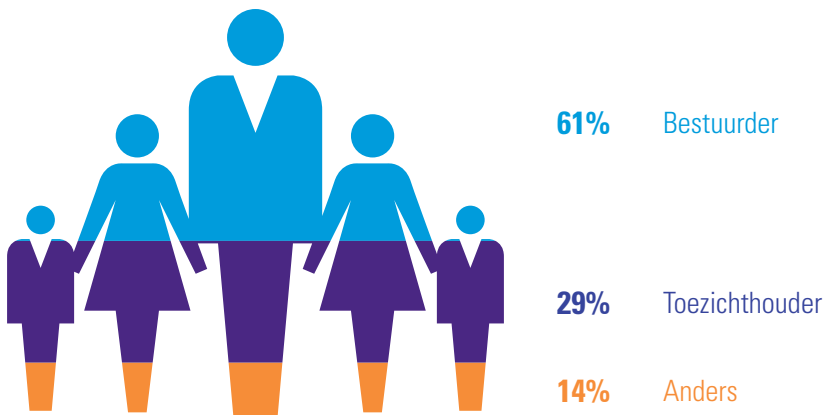
Tijdens onze bijeenkomst zijn we in gesprek gegaan met toezichthouders en bestuurders. **Ab van Ravestein** (Algemeen Directeur Dienst Wegverkeer) en **Jan Hendrik Dronkers** (Loco Secretaris-Generaal van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat) boden vele nuttige inzichten in het samenspel van eigenaar/toezichthouder en bestuurder, als het gaat om leiderschap bij disruptieve transitie.

Renée de Boo is Partner People & Change bij KPMG, en in die hoedanigheid betrokken bij vraagstukken over leiderschaps- en cultuurontwikkeling. Zij nam aanwezig mee in een verhaal over het ontwikkelen van een cultuur die innovatie bevordert. Literatuur, de visie van KPMG en voorbeelden uit de praktijk boden aanwezigen praktische handvatten om hun eigen context te duiden.

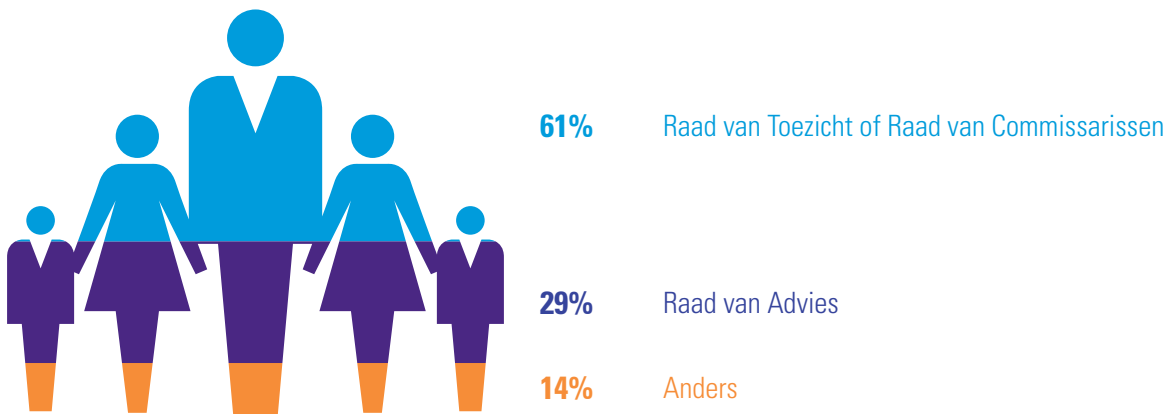


Een paar highlights uit de enquête

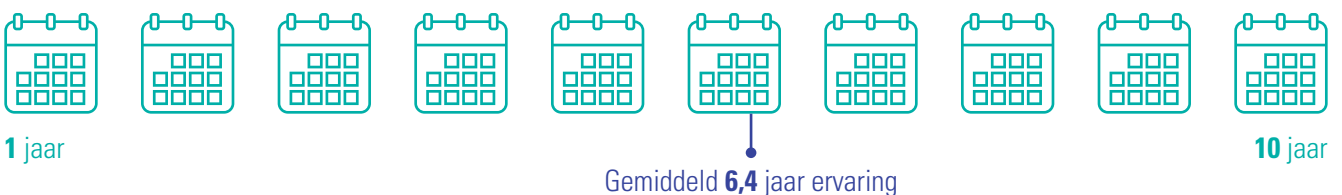
ROL BINNEN ORGANISATIE



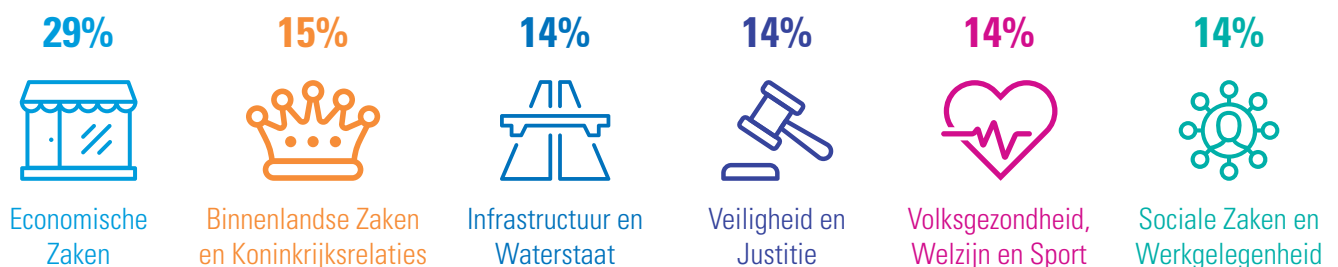
OP WELKE WIJZE IS HET TOEZICHTHOUDEND ORGAAN BINNEN HET ZBO, WAAR U VANUIT UW ROL BIJ BETROKKEN BENT, GEORGANISEERD?



JAREN ERVARING IN HUIDIGE FUNCTIE



WELK DEPARTEMENT HEEFT DE MINISTERIËLE EINDVERANTWOORDELIJKHEID OVER HET ZBO WAAR U VANUIT UW ROL BETROKKEN BIJ BENT?



1

Context en Innovatie

ZBO's bevinden zich in gevaarlijk vaarwater: Zij zullen stevig moeten investeren in innovatie als ze toekomstige irrelevantie niet willen riskeren.

Leiders van ZBO's verzekeren ons dat zij in een tijd van disruptie leven. Zo'n twee derde van de respondenten van de enquête geeft aan dat hun ZBO op dit moment in sterke mate te maken heeft met disruptie. En maar liefst drie kwart van de respondenten verwacht dat ze de komende vijf jaar in sterke mate te maken gaan krijgen met disruptie. Van disruptie spreken we als innovaties 'ontwrichtend', of 'uiteenscheurend' zijn. De disrupties die respondenten verwachten hebben vrijwel altijd betrekking op het primaire proces of zelfs het bestaansrecht van de ZBO.

Dat ze vandaag al leven in een tijd van disruptie herkennen ook bestuurder Ab van Ravestein en eigenaar/toezichthouder Jan Hendrik Dronkers. Van Ravestein stelt: "In onze branche, in automotive, is verandering van alle dag, juist op ICT-gebied". Ook de onbekende (nabije) toekomst zal zeker in het teken staan van disruptie, denkt hij. Hoewel: "We zijn nu nog niet aan blockchain toe. Dat moet zich eerst maar eens bewijzen...". Dronkers waarschuwt: "De dood van elke organisatie is als je de vernieuwing niet faciliteert". ZBO's bevinden zich in gevaarlijk vaarwater: Zij zullen stevig moeten investeren in innovatie als ze toekomstige irrelevantie niet willen riskeren.

Een definitie

Maar wat is innovatie precies? Daarover lopen de meningen uiteen. Wat de één als innovatief ziet, is voor de ander alweer achterhaald. Voor deze publicatie en in de dialoog hebben we de volgende definitie van innovatie gehanteerd:

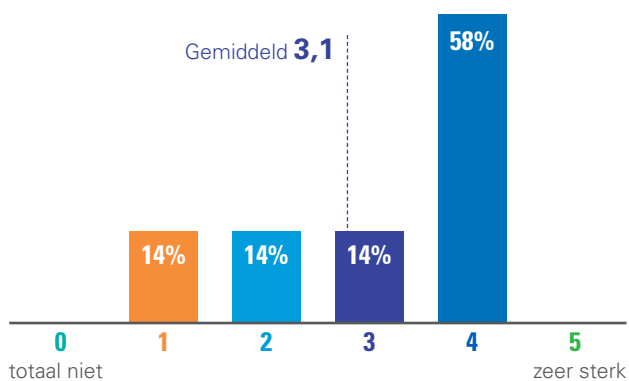
"Innovatie is het proces van het vertalen van een idee of uitvinding naar een product of dienst die waarde creëert die maatschappelijk wordt gewaardeerd."

"Je zou kunnen zeggen: dat wat creativiteit is voor het individu, dat is innovatie voor de organisatie", aldus Renée de Boo. Creativiteit gaat over het vermogen iets nieuws te maken of te bedenken. Veelal door het verbinden van verschillende perspectieven. Het combineren van zaken die niet per se een voor de hand liggende verbinding hebben. Creativiteit vraagt daarom ook verbeeldingskracht, én is gericht op iets bereiken: het heeft een bedoeling. Daarom is het creëren van ruimte voor creativiteit een belangrijke voorwaarde om innovatie in organisaties te realiseren. Hoe vertaalt zich dat dan naar innovatie voor organisaties? Innovatie is in de gehanteerde definitie: invention + adaptation. Het is dus niet alleen het proces van het bedenken van nieuwe ideeën, van nieuwe toepassingsmogelijkheden van bijvoorbeeld technologie, maar juist ook het maken van de vertaalslag naar de praktijk.

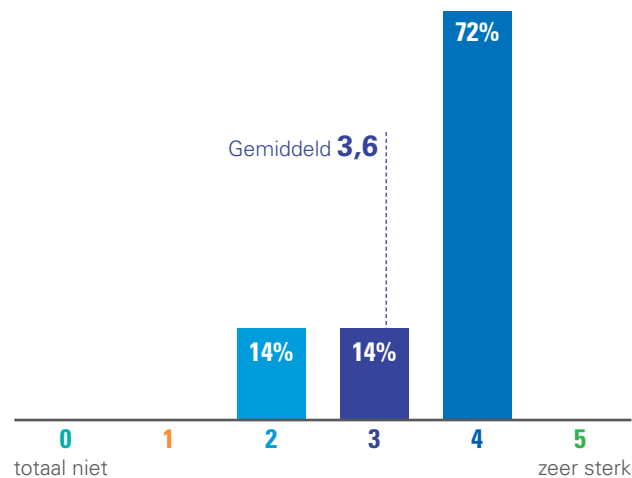
Technologie als disruptor

60% van de respondenten van de enquête geeft aan dat ze verwachten dat de belangrijkste initiator van disruptie technologie is. Maar innovatie gaat verder dan alleen de 'creative spark' van technologische nieuwigheden. Technologie blijft enkel een initiator: de vonk die de brandstof van innovatie nodig heeft om daadwerkelijk een vuur te worden. Innovatie gaat uiteindelijk over hoe de organisatie zich aanpast, en nieuwe ideeën daadwerkelijk toepast om maatschappelijke waarde te creëren. Een heldere bedoeling en deze vernieuwend uitvoeren.

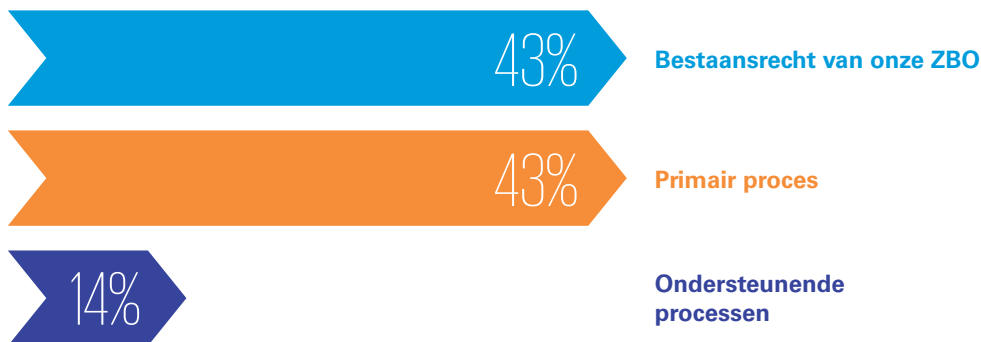
IN WELKE MATE ERVAART U DAT DE ZBO WAARIN U ACTEERT TE MAKEN HEEFT MET DISRUPTIE?



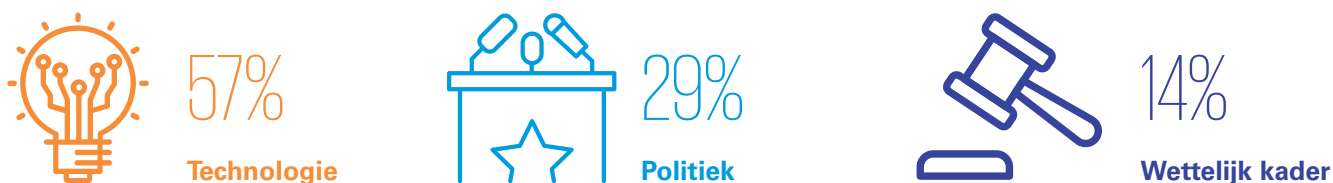
IN WELKE MATE VERWACHT U DAT DE ZBO WAARIN U ACTEERT DE KOMENDE 5 JAAR TE MAKEN KRIJGT MET DISRUPTIE?



WAAR HEEFT DISRUPTIE (IN RELATIE TOT UW ZBO) BETREKKING OP?



WAT IS NAAR UW MENING DE BELANGRIJKSTE INITIATOR VAN DEZE DISRUPTIE?



2

Cultuur en Leiderschap

Volgens bestuurders en toezichhouders is nog veel winst te behalen als het gaat om de innovatiecultuur van de organisatie.

Leiders van ZBO's wenden hun invloed aan om innovatie binnen hun organisatie te vergroten. Als het gaat om hun eigen rol zijn bestuurders en toezichhouders kritisch. Meer dan de helft van de respondenten geeft aan dat ze de invloed die ze vanuit hun rol kunnen uitoefenen op de benodigde transitie te gering vinden.

Bestuurders en toezichhouders oefenen vooral invloed uit door middel van visie en strategie, processen voor innovatie, en de juiste sturing en KPI's om innovatie te monitoren. Alle respondenten vinden dat de strategische focus van de organisatie meer bekend zou moeten zijn onder de medewerkers. Een derde vindt dat momenteel echt onvoldoende. Nog slechter is het gesteld met de mate waarin de strategische focus daadwerkelijk richting geeft aan de organisatie. Innovatie, en het meenemen, aanjagen en ondersteunen van de medewerkers in innoveren, is volgens bestuurders en toezichhouders niet eenvoudig.

Iets meer dan de helft geeft aan dat hun organisatie een geëxpliciteerde en in de organisatie gedeelde visie op innovatie heeft, en bijna alle bestuurders en toezichhouders hebben een strategie om innovatie te realiseren. Ook geven alle respondenten aan dat hun ZBO een specifiek proces kent om tot innovaties te komen. Een respondent noemt innovatie "de levensader van onze ZBO", een ander noemt het "onze corebusiness", terwijl een derde zegt: "ZBO's zijn er allemaal mee bezig, ook om het in hun strategie vast te leggen en te bespreken met het ministerie".

Volgens bestuurders en toezichhouders is nog veel winst te behalen als het gaat om de innovatiecultuur van de organisatie. Ze willen bouwen aan een cultuur die aansluit bij hun strategische innovatiedoelstellingen. In het volgende onderdeel van deze publicatie expliciteren we culturen van innovatie, en ontdekken we hoe innovatief leiders van ZBO's hun eigen organisatiecultuur vinden.

Slechts 25% van succes is afhankelijk van technologie. 75% is afhankelijk van menselijke factoren, zoals leiderschap en het managen van de verandering.

Professor Volberda

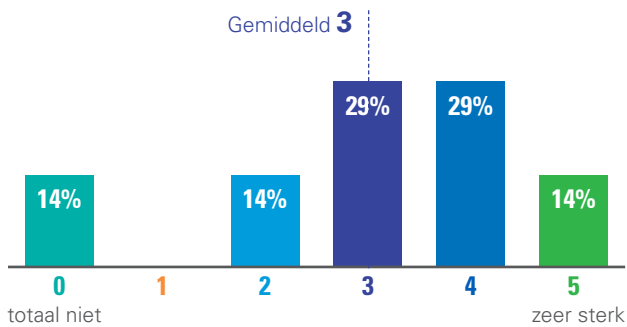
Hoogleraar Strategisch Management
Erasmus Universiteit Rotterdam

Culturen van innovatie

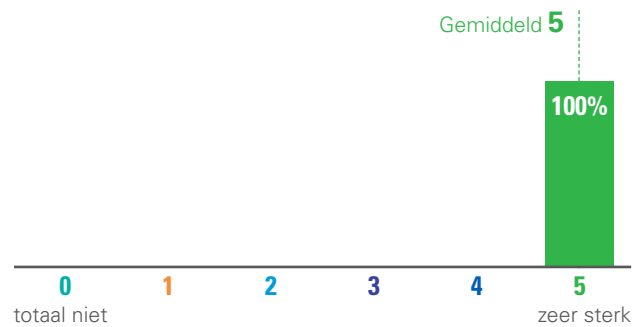
Als je weet hoe je huidige cultuur in elkaar zit, kun je aanknopingspunten vinden en manieren waarop jouw specifieke organisatie innovatiever kan worden. We definiëren cultuur als: de manier waarop een organisatie iets gedaan krijgt. Cultuur wordt zichtbaar in de impliciete en expliciete regels van een organisatie. Je kunt cultuur observeren door te kijken naar voorkeuren bij het nemen

“DE STRATEGISCHE FOCUS VAN DE ORGANISATIE IS BEKEND”

HUDIGE SITUATIE

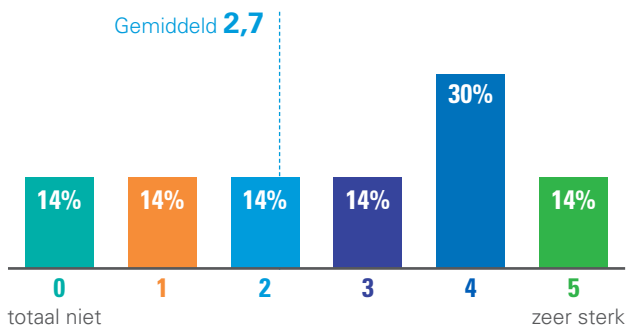


GEWENSTE SITUATIE

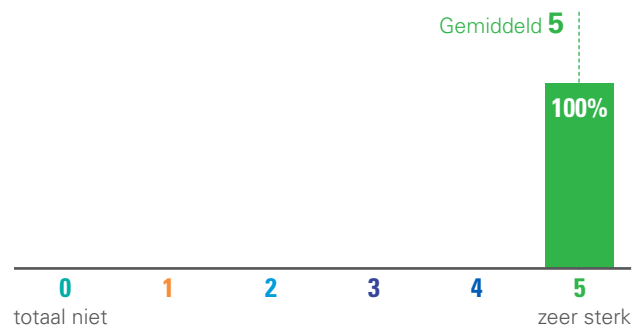


“DE STRATEGISCHE FOCUS VAN DE ORGANISATIE GEEFT RICHTING AAN DE ORGANISATIE”

HUDIGE SITUATIE



GEWENSTE SITUATIE



van besluiten, naar interactiepatronen, en naar hoe de organisatie omgaat met dilemma's. De impliciete regels komen naar voren in verhalen, helden en symbolen die in organisaties gebruikt worden. Ook hoe de organisatie in de relatie met de buitenwereld staat zegt veel over de organisatiecultuur: denk aan type klanten en de mate van regulering van de sector. De fysieke omgeving van een organisatie spreekt vaak boekdelen, maar ook het observeren van de gehanteerde systemen, processen en structuren geeft veel weg over de kenmerken van de organisatiecultuur. Kortom: als je goed kijkt, dan uit cultuur zich in bijna alle aspecten van de (ZBO-)organisatie. Het belang van cultuur herkent Van Ravestein: "Je moet beginnen bij waar je staat" zegt hij. "En toen ik hier kwam bij RDW, 4 jaar terug, zag ik het volgende: Het primaire proces was op orde en RDW was een vernieuwende organisatie: De processen werden continu vernieuwd. Het was een trotse organisatie, maar dat was gelijk ook een valkuil: als je trots bent op wat je doet verlies je soms het oog op de buitenwacht. En dat terwijl die zich dikwijls niet gedraagt zoals jij hebt voorspeld". Dat 'oog op de buitenwacht', is volgens Van Ravestein nodig voor een cultuur van innovatie.

Bij een cultuur van innovatie denkt u wellicht al gauw aan de stereotypische Silicon Valley-wereld van start-ups, waar bebaarde hipsters exotische cold-brew koffie schenken in hun industriële Zweeds-design loft kantoortuinen: jonge bedrijfjes zonder hiërarchie met een nietsontziende drive om te innoveren en de wereld te veranderen. Renée de Boo geeft echter aan: "Het is, in tegenstelling tot wat soms gedacht wordt, niet zo dat er zoiets bestaat als de enige en beste cultuur om succesvol te innoveren. Elke organisatiecultuur heeft kwaliteiten die kunnen worden gebruikt voor succesvolle innovatie" (zie voor meer uitleg over de diversiteit van culturen, en bijbehorende kwaliteiten en valkuilen het KPMG-cultuurmodel, verderop in deze publicatie).

De vraag rijst: Wat zijn de kenmerken van een cultuur van innovatie? Geconfronteerd met die vraag komen de aanwezige bestuurders en toezichthouders in de bijeenkomst tot de conclusie dat een innovatieve cultuur kleinschalig is, en zich kenmerkt door durf, nieuwsgierigheid en samenwerken. Een cultuur waarin je fouten mag maken.

“Echte innovaties moet je buiten je (ZBO-)organisatie organiseren, anders worden ze doodgeknuffeld.”

Renée de Boo deelt welke mindset en gedragingen innovatie bevorderen:

- a) Het (koesteren van) samenwerken
- b) Tolerantie voor fouten: fouten maken mag, feedback geven en leren is belangrijk
- c) Experimenteren, doen: uitproberen, de bestaande aannames bevragen
- d) Een open houding voor nieuwe ideeën: nieuwsgierigheid
- e) Een bezielde doelgerichtheid die geworteld is in zingeving

Wanneer de aanwezigen wordt gevraagd een hand op te steken als het beeld van hun ZBO past bij deze kenmerken van een innovatieve cultuur, blijft de lucht leeg.

Samenwerken en duurzame relaties

Toch hebben ZBO's wel degelijk cultuurkenmerken die passen bij innovatie. Een innovatieve cultuur is een cultuur die samenwerken bevordert. In reactie op de enquête gaf 100% van de respondenten aan dat dit bij hun medewerkers sterk het geval is: *"Samenwerking is gewoon en wordt actief aangemoedigd. Medewerkers zijn betrokken zodat overeenstemming wordt bereikt"*.

Naast samenwerking worden ook de duurzame relaties

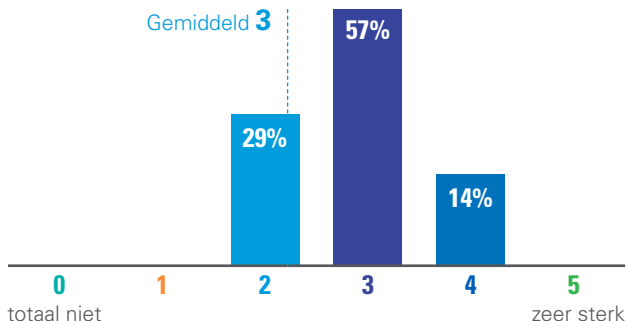
tussen medewerkers van ZBO's genoemd door bijna alle respondenten. Een 'typisch' cultuurkenmerk van een ZBO dus: duurzame relaties en samenwerking, en tegelijkertijd van vitaal belang voor innovatie.

Op een ander kenmerk scoren ZBO's ook goed. Respondenten geven namelijk aan dat medewerkers zingeving ervaren in hun werk, en gemotiveerd zijn om bij te dragen aan de organisatie. Bezieling ten aanzien van de maatschappelijke opgave is een cultuurkenmerk dat innovatie bij ZBO's sterk kan bevorderen: een intrinsieke motivatie waarop medewerkers binnen de private sector dikwijls lager scoren. Ook zijn medewerkers doel- en resultaatgericht. Terwijl respondenten aangeven dat verbetering mogelijk is, geven ze dus toch aan dat werk binnen hun ZBO gefocust is op het bereiken van doelen en doelstellingen.

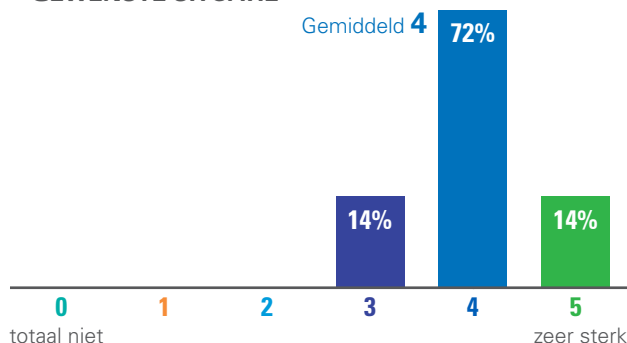
Samenvattend kunnen we dus zeggen dat, hoewel ze in onze bijeenkomst niet zo snel hun hand opstaken, bestuurders en toezichthouders zien dat zij en medewerkers van hun ZBO's wel degelijk een aantal kenmerken van een innovatieve cultuur demonstreren. En toch zien ze ook zeker uitdagingen.

"MEDEWERKERS NEMEN INITIATIEF"

HUDIDIGE SITUATIE

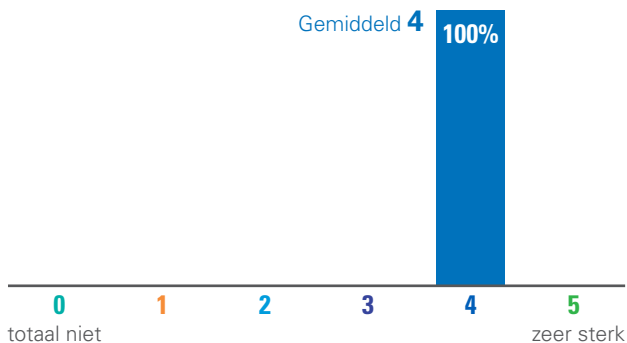


GEWENSTE SITUATIE

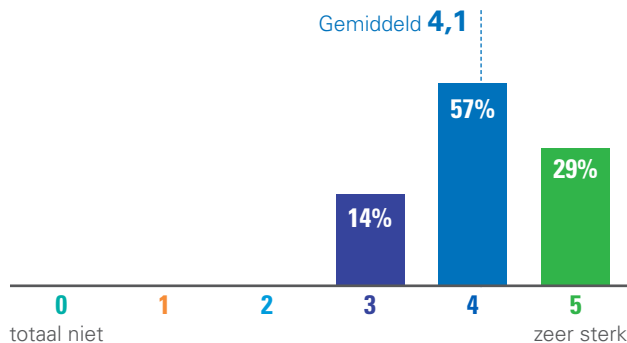


"SAMENWERKING IS GEWOON EN WORDT ACTIEF AANGEMOEDIGD. MEDEWERKERS ZIJN BETROKKEN ZODAT OVEREENSTEMMING WORDT BEREIKT."

HUDIDIGE SITUATIE



GEWENSTE SITUATIE



Nieuwsgierigheid blijft achter

Respondenten herkennen hun organisatie minder in de andere kenmerken van een cultuur die innovatie bevordert. Zoals, bijvoorbeeld, nieuwsgierigheid: een open houding voor nieuwe ideeën. Op dat kenmerk scoren bestuurders en toezichthouders hun ZBO's maar nét voldoende. Medewerkers zijn volgens hen nog onvoldoende gewend om nieuwe uitdagingen en mogelijkheden te omarmen. Het leeuwendeel van de respondenten heeft daarom ook de ambitie dat hun organisatie hierop sterk verbetert.

Hetzelfde geldt voor medewerkersinitiatief, de mate waarin medewerkers experimenteren, flexibiliteit van de manier waarop medewerkers werken en het begrip van medewerkers voor de wensen en behoeften van (externe) klanten (stakeholders). Op al deze terreinen is volgens bestuurders en toezichthouders nog winst te behalen.

Geen fouten: dat is het devies

Het is voor ZBO's dikwijls moeilijk om op korte termijn resultaten te boeken. Dat kan het moeilijker maken om kortcyclisch te innoveren. In de bijeenkomst geven

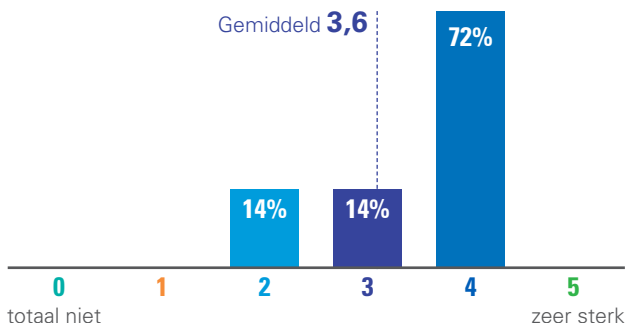
aanwezige bestuurders en toezichthouders aan dat 'de focus op de going concern, steeds beperktere middelen, de afwezigheid van een winstoogmerk en de noodzaak van het foutloos uitvoeren van de kerntaak binnen het wettelijke kader' kunnen leiden tot een cultuur die innovatie juist in de weg staat. En als het mis gaat worden Kamervragen gesteld. Hoe kunnen medewerkers dan leren van fouten? Soms werkt de cultuur van een ZBO innovatie zelfs zo tegen dat één deelnemer stelt dat "Echte innovaties buiten je (ZBO-)organisatie georganiseerd moeten worden, anders worden ze doodgeknuffeld". Zien leiders dan geen handelingsperspectief? Dat is niet het geval. (Je leest over de stappen die leiders zetten om tóch leidend te zijn in disruptie verderop in deze publicatie, onder 'Toekomstbeeld').

Cultuurtypologieën – een theoretisch kader

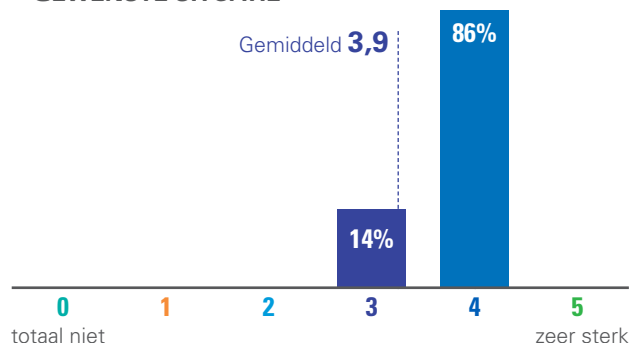
We spreken niet van één cultuur die innovatie mogelijk maakt. Alleen, in elk type cultuur krijgt innovatie wel verschillende vorm. Ook geeft elk type cultuur een ander handelingsperspectief. Per organisatiecultuur verschillen namelijk de benodigde ambities om innovatiever te

“DUURZAME RELATIES ZIJN VOOR MEDEWERKERS BELANGRIJK EN BEHULPZAAM”

HUIDIGE SITUATIE

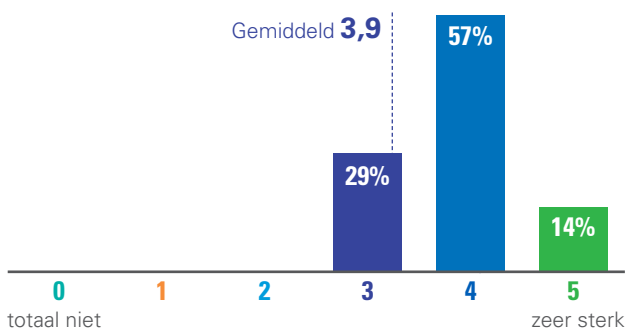


GEWENSTE SITUATIE

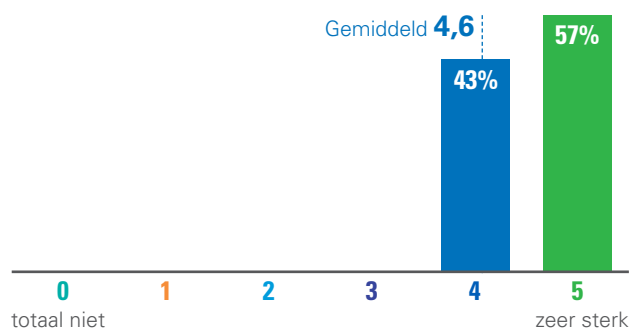


“MEDEWERKERS GEVEN ZIN AAN HUN WERK EN ZIJN GEMOTIVEERD OM BIJ TE DRAGEN AAN DE ORGANISATIE”

HUIDIGE SITUATIE

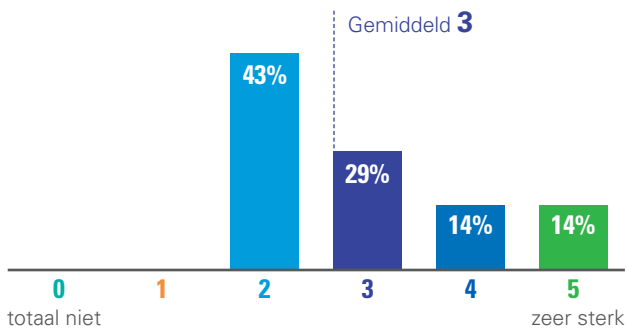


GEWENSTE SITUATIE

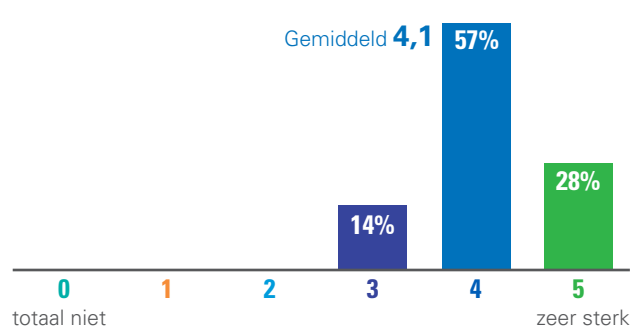


“MEDEWERKERS ZIJN FLEXIBEL IN DE WIJZE WAAROP ZIJ WERKEN”

HUIDIGE SITUATIE



GEWENSTE SITUATIE



worden, en ook de tactieken, tools en methoden om te veranderen. Met andere woorden: Waar men aan moet werken verschilt, maar ook hoe men eraan werkt. Renée de Boo legt uit hoe dat werkt aan de hand van het model van de “Organizational Values Profiler”. Met dit model kan een organisatiecultuur expliciet gemaakt worden, door te expliciteren welke waarden in een organisatie belangrijk zijn.

Het startpunt van cultuurontwikkeling is expliciteren en waarderen van de huidige waarden. Het gehanteerde model is gebaseerd op het werk van Trompenaars Hampden-Turner, opgebouwd door analyse van onze database met meer dan 100,000 respondenten.

Het model kent 4 archetypische culturen, gebaseerd op twee dimensies:



PEOPLE ORIENTED



Family

EGALITARIAN



Guided missile

TASK ORIENTED

HIERARCHICAL



Eiffel Tower

Voor elk van deze culturen zijn verschillende kenmerken, kwaliteiten en valkuilen beschreven, die zeer herkenbaar kunnen zijn als je zelf in een dergelijke cultuur acteert. Bestuurders en toezichthouders van ZBO's in de bijeenkomst ontdekten wat hun culturen kenmerkten na het invullen van een korte checklist (zie onder het model voor de reacties). Het 'ontdekken' van de cultuur van een

organisatie helpt om te duiden wat je dagelijks ervaart aan specifieke 'sterkten' en uitdagingen: krachten die leiders helpen in het bouwen van een cultuur van innovatie, of die juist tegenwerken. Het duiden van deze sterkten en uitdagingen helpt om cultuurontwikkeling effectief van papier naar de praktijk te brengen.

	INCUBATOR	FAMILY	GUIDED MISSILE	EIFFEL TOWER
KWALITEITEN (voor innovatie)	<ul style="list-style-type: none"> • Open voor nieuwe ideeën • Kracht van het individu • Leren van fouten 	<ul style="list-style-type: none"> • Visie en drive vanuit leiderschap • De "familie" heeft een sterk netwerk 	<ul style="list-style-type: none"> • Focus op strategische doelstellingen • Effectieve taak of project executie • Accountability 	<ul style="list-style-type: none"> • Efficiëntie door consistentie • Duidelijkheid over structuren op basis van expertise
VALKUILEN (voor innovatie)	<ul style="list-style-type: none"> • Gebrek aan creatieve focus • De klant uit het oog verliezen • Moeite met discipline en schalen 	<ul style="list-style-type: none"> • Favoritisme • Group think • Willen behouden van de machtsbalans 	<ul style="list-style-type: none"> • Te veel focus op kortetermijn resultaten • Te vroeg lanceren: Opportunisme 	<ul style="list-style-type: none"> • Bureaucratie • Traag in reactie op veranderende omstandigheden

Tijdens de bijeenkomst herkennen alle bestuurders en toezichthouders hun ZBO wel in één of meerdere archetypen van het KPMG-cultuurmodel. Veruit de meeste ZBO's vertonen kenmerken van een 'Family' of 'Eiffel Tower'. Kenmerkend voor de 'Family'-cultuur zijn de visie en drive vanuit het leiderschap, en dat wordt herkend. Dat heeft allerlei voordelen, maar ook valkuilen. "Akelig", zegt een deelnemer, "om de impact van je woorden te zien. Weerwoord organiseren in een familiebedrijf is echt wel een dingetje." Toch geeft een bestuurder aan dat het belangrijk is om je niet volledig af te zetten tegen de cultuur van de organisatie, daar zit namelijk juist ook een sterke loyaliteit en verbondenheid aan het gezamenlijke doel. "Houd dat vooral vast", drukt de bestuurder zijn collega's op het hart.

De 'Eiffel Tower' is een ander verhaal. Die cultuur kenmerkt zich vooral door de kwaliteiten van efficiëntie door consistentie, en duidelijkheid over structuren op basis van expertise. Toch worden ook de valkuilen van de 'Eiffel Tower' herkend: bureaucratie en 'anti-agile' werken is helaas vaker dan gewenst zichtbaar binnen ZBO's. Betekent dit dan dat innovatie niet mogelijk is binnen deze cultuur? Geenszins: rigoureuze scenariodenken is bijvoorbeeld een typische tactiek die een 'Eiffel Tower' kan inzetten om wendbaar te blijven.

Van Ravestein geeft aan dat juist scenariodenken, als voorbeeld van een specifieke 'Eiffel Tower'-kwaliteit, een manier is waarop RDW innovatie in de praktijk vormgeeft. In reactie op een vraag van een medebestuurder: "Zo kan je je organisatie voorbereiden op een transitie waarvan de termijn waarop die plaatsvindt onbekend is". Van Ravestein beschrijft dat RDW het 'oog op de buitenwacht heeft', en kijkt naar trends in de wereld. Die trends vertalen ze naar transitiepaden, zoals de paden van fossiel naar elektrisch, van nationaal naar Europees en van fysiek naar digitaal. Vervolgens gaan we aan de slag met 'assumption based planning'. RDW heeft de interne sturing veranderd en werkt nu met kernteams die bestaan uit deskundigen en MT-leden: "De top van het MT en de MT's van de divisies

staan zo schouder aan schouder met deskundigen die zich bezighouden met de innovatieve ontwikkelingen. Zo geven we innovatie in de praktijk vorm".

Men bestempelt de 'Incubator' typen culturen misschien intuïtief eerder als innovatief. Mits leiderschap dit mogelijk maakt, kan een 'Eiffel Tower'-cultuur, juist ook excelleren in innovatie. Een Incubator kan moeite hebben met schalen, discipline of focus. Daar ligt juist de kracht van een 'Eiffel Tower'-cultuur. Evenzo kan een 'Guided Missile', die innovatieve kwaliteiten heeft als strategische gerichtheid en effectieve executie, moeite hebben met opportunisme, te snel lanceren of te veel focus op kortetermijnresultaten. Een 'Family'-cultuur, zoals veel bestuurders en toezichthouders van ZBO's hun organisatie beschrijven, kan deze valkuilen juist vermijden, met focus op langetermijnverbinding en een krachtig netwerk.

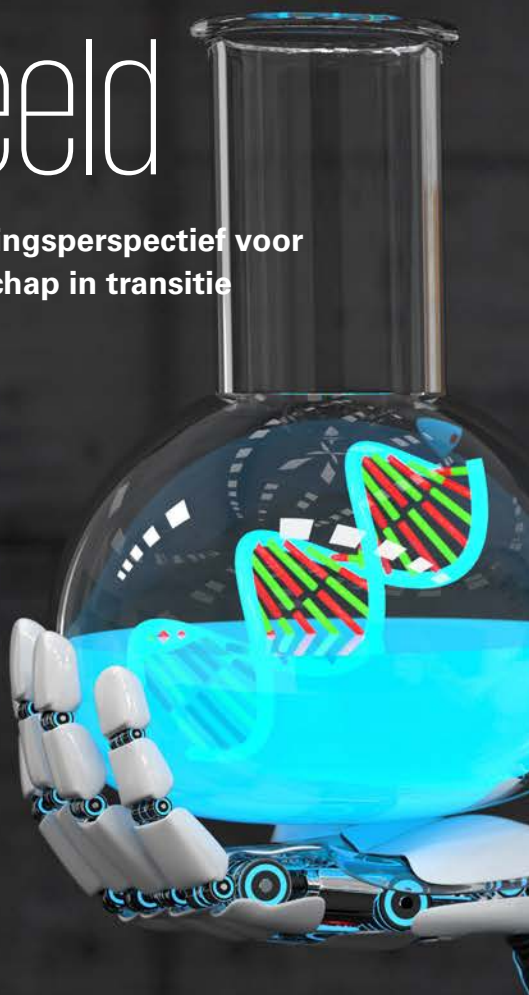
Renée de Boo vat samen: "De cultuur die je nu hebt heeft je gebracht waar je nu bent, dat is niet goed of fout maar een gegeven. Cultuur, gedrag is altijd een reactie op de gegeven context, dus het heeft ook gezorgd voor overleving. Vaak wordt cultuur daarom pas expliciet een issue als de huidige cultuur niet meer bijdraagt aan het realiseren van de ambitie. Een veelgemaakte fout is dan om zomaar te zeggen: nu moet alles helemaal anders. Door te honoreren wat er al is, ontstaat handelingsperspectief voor bestuurders en toezichthouders om hun groeiambitie vorm te geven."

Lees verder om te zien hoe hun toekomstbeeld eruit ziet, en hoe leiderschap leidend wil zijn in de toekomst bij disruptieve transitie van ZBO's.

3

Toekomst- beeld

Handelingsperspectief voor
leiderschap in transitie



Veranderen begint met weten waar je nu staat en met waar je naar toe wil gaan: het toekomstbeeld. Eerder lazen we dat ZBO's in tijden van disruptie opereren, en dat hun organisaties en organisatieculturen zullen moeten veranderen om relevant te blijven. Onder bestuurders en toezichthouders van ZBO's is groeiambitie. Waar focust die ambitie zich op?

Uit de enquête blijkt deze toekomstambitie het meest helder uit de stellingen: 'De strategische focus van de organisatie is bekend', en 'De strategische focus van de organisatie geeft richting aan de organisatie'. Zonder uitzondering geven de respondenten namelijk aan dat hun sterke ambitie voor de toekomst is dat de strategische focus bekend is en richting geeft aan hun organisatie. Strategische focus, het richting geven aan de organisatie is volgens bestuurders en toezichthouders van ZBO's van vitaal belang.

Gezonde spanning: continuïteit tegenover innovatie?

Strategische focus is dus cruciaal. En tegelijkertijd is dat vaak moeilijk om overtuigend over te brengen, geven bestuurders en toezichthouders toe. Dat komt onder andere omdat de strategische focus vaak tweeledig is, waarbij ZBO's een innerlijke paradox ervaren. Enerzijds het bieden van continuïteit ten aanzien van de wettelijke uitvoeringstaak. En anderzijds blijven dromen en innoveren om ook in de toekomst betrouwbaar continuïteit te kunnen bieden. Ab van Ravestein legt uit hoe de praktische uitwerking van deze paradox er bij RDW uitziet: *"We vernieuwen continu, maar zijn tegelijk een echt productiebedrijf. Elke dag leveren we toch weer 10.000 rijbewijzen. Om dat te bewerkstelligen staan continuïteit en betrouwbaarheid voorop. Pas met die basis goed op orde kan je aan vernieuwing doen"*.

Ook Jan Hendrik Dronkers geeft aan dat het vanuit zijn rol als toezichthouder belangrijk is om zowel continuïteit als vernieuwing te stimuleren: *"Op het moment dat je niet beloont dat mensen de taak die ze toevertrouwd hebben gekregen innovatief invullen, dan draai je een organisatie uiteindelijk de nek om"*. De toezichthouder heeft op deze manier een belangrijke rol in het mogelijk maken van innovatie. In de driehoek tussen maatschappij, bestuurder en toezichthouder zit spanning. Een organisatie als RDW, 'met het oog op de buitenwacht', krijgt bijvoorbeeld de vraag vanuit de maatschappij om een auto binnen een dag te kunnen leveren in plaats van over twee weken. Een toezichthouder zou RDW op dat moment een halt kunnen toeroepen: 'Gaat het niet te snel? Past het nieuwe beleid bij jullie doelstellingen?'

Een ZBO moet zich houden aan de wettelijke taken, daarover geeft Dronkers aan: *"Er hoeft natuurlijk niet over elk rijbewijs verantwoording afgelegd te worden aan de Kamer"*. Het is volgens hem juist belangrijk om te

benadrukken dat de wettelijke taak is toevertrouwd aan een ZBO. Hoewel toezichthouders scherp moeten blijven op de taken die zijn toevertrouwd, moet een ZBO in staat worden gesteld die taak op een innovatieve manier uit te voeren. Daarom, stelt Dronkers, zouden bestuurder en toezichthouder ook altijd in gesprek moeten blijven over de dromen van de ZBO. Van Ravestein beaamt dit: *“Er is wel besef dat een organisatie alleen maar kan overleven door te innoveren.”*

Bestuurders en toezichthouders zouden het gesprek moeten voeren over continuïteit, maar ook over innovatie, door gezamenlijk de vraag te stellen ‘zijn we ingesteld op de toekomst?’. Als ze dat debat niet hebben, vat Dronkers samen *“dan dooft de vlam en kun je maatschappelijke dienstverlening niet leveren”*. Gezonde spanning in de driehoek kan zodoende zowel continuïteit als innovatie versterken!

Dat debat, en de spanning in de driehoek, zijn RDW niet vreemd, geeft Van Ravestein aan: *“We hebben 100 jaar een papieren rijbewijs gehad, en nu, in 10 jaar tijd, gaan we naar het rijbewijs op de smartphone. Dat doen we zodat de burger nieuwe diensten kan kopen in de deel-economie”*. Dronkers reageert: *“Als je dat hoort word je toch blij! Ik voel me ambassadeur van RDW. Ik wil dat ze top presteren en innoveren met nieuwe technologieën. Daar gaan we samen voor!”*

Zo’n samenspel, in de spanning van de driehoek tussen bestuurder, toezichthouder en de maatschappij, is dus van het grootste belang om zowel continuïteit als toekomstige toegevoegde maatschappelijke waarde van de ZBO veilig te stellen. Dit betekent dat bestuurder en toezichthouder dezelfde richting op werken: De toezichthouder geeft ruimte en stimuleert. De bestuurder doet wat moet gebeuren om zijn of haar ZBO te laten floreren in het hier en nu.

Handelingsperspectief

“Scheutig investeren in middelen, verbindende verhalen vertellen, vragen stellen en luisteren”

Maar wat doet een bestuurder dan precies, om zijn of haar ZBO tegelijkertijd nu en in de toekomst te laten floreren? Als er maatschappelijk belang voor de ZBO bestaat, zo vinden de bestuurders en toezichthouders, dan is het ook belangrijk om “scheutig” middelen ter beschikking te stellen om te vernieuwen. Dronkers geeft een voorbeeld van zijn tijd bij RWS, waar ze het initiatief introduceerden om iedereen met een goed idee €1.000,- te geven om het uit te voeren. Het effect? “Er waren 1800 verbeteringen in dat programma, in een jaar of 4! Denk nou niet dat het grootkapitaal kost voor die veranderingen. Doe dus ook niet zo moeilijk over de financiering, die investering leidt tot een verbetercultuur in de organisatie”. Het is een belangrijke taak voor bestuurders om middelen en ruimte beschikbaar

te stellen voor innovatie in hun ZBO. Het leveren van executiekracht om alle goede ideeën uit te voeren.

Tegelijkertijd beperkt het handelingsperspectief van bestuurders zich niet tot het ter beschikking stellen van ruimte en middelen. Welke kenmerken karakteriseren leiderschap in een innovatieve organisatie nog meer? Volgens respondenten van onze enquête is dat vooral het overbrengen van een ‘Compelling Story’. Het gaat hier in feite om het kunnen voeden van begrip en overtuiging over het waarom van de geschetste visie en benodigde verandering. Dit is essentieel voor mensen om zich te kunnen verbinden aan de ambitie en hun eigen aandeel daarin te nemen. (Tips en trucs voor ‘Compelling Storytelling’ zijn, ter lering en vermaak, als appendix toegevoegd na de conclusie van deze publicatie).

BOVENSTAANDE STELLINGEN ZIJN GEKOPPELD AAN 12 ORGANISATORISCHE THEMA'S. OP WELKE VAN DEZE THEMA'S LIGT IN DE HUIDIGE SITUATIE DE PRIORITEIT?



22%

Verandering en flexibiliteit



22%

Klantgerichtheid



22%

Strategische focus



11%

Persoonlijke groei



11%

Efficiënt en effectief teamwerk



6%

Doelgerichtheid



6%

Professionele ontwikkeling

WAT ZIJN VOLGENS U DE BELANGRIJKSTE KENMERKEN DIE LEIDERSCHAP IN EEN INNOVATIEVE ORGANISATIE KARAKTERISEREN?



Een derde van bestuurders en toezichthouders dus stelt dat het overbrengen van een 'Compelling Story' hét kenmerk is van leiderschap in een innovatieve organisatie. Maar om zo'n overtuigend verhaal te kunnen brengen is het wel eerst van vitaal belang om empathisch te luisteren, geven bestuurders en toezichthouders aan.

Veranderen is vaak lastig en voor medewerkers kan het ook eng zijn. Dat brengt altijd emotie met zich mee, hoewel de vorm waarin die emotie zich uit natuurlijk kan verschillen. Mensen worden enthousiast, boos, graven zich in, zijn gedesilluseerd of sarcastisch. Meelevend luisteren naar medewerkers is de start van effectief omgaan met zulke sentimenten. Als voorbeeld geeft een bestuurder tijdens de bijeenkomst aan dat hij soms weerstand bij medewerkers ervaart, die steeds weer de vraag blijven stellen over de kans dat een bepaald (doem)scenario zich voltrekt: "Ik sla het er bijna uit! Want het is namelijk helemaal niet interessant: welk scenario zich ook uit, je moet het kunnen hanteren...". Dronkers vind dit nogal 'krachtig' gezegd, en reageert met een pleidooi voor empathisch luisteren: "Je zou ook de vraag kunnen stellen: waarom denken mensen in kansen, en welk gedragspatroon zit erachter? Mensen die de kans-vraag stellen vinden het soms bedreigend."

Een leider zou volgens Dronkers bedreigingen bespreekbaar moeten maken, omdat dan het gevoel afneemt. Het wegduwen van sentiment is niet wijs, want zulke 'weerstand' heeft ook een laag van betrokkenheid, en die laag is nodig om innovatie aan te zwengelen, stelt Dronkers: "Sla het er niet uit maar stel de vraag: waarom dit gedragspatroon?" Van Ravesteyn stemt in: "Natuurlijk:

mensen zijn maar beperkt bereid tot verandering: want dat is nieuw en het is eng". Hij geeft aan dat angst een sterke raadgever is. Angst is simpelweg een emotie waar we al veel aan te danken hebben, want het heeft de mensheid al voor veel gevaar behoed. De keerzijde van langdurige angst is echter stress en verkramping, waardoor geen beweging meer mogelijk is.

Daarom, stelt Van Ravesteyn, moeten we ervoor zorgen dat mensen in onze ZBO's de vrijheid en veiligheid voelen om mee te gaan in verandering: "Vertrouwen is hierin echt heel erg belangrijk: Innovatie gedijt alleen op een basis van vertrouwen". De aanwezigen stemmen in: vertrouwen is inderdaad een cruciale waarde om te innoveren. Vertrouwen tussen bestuurders en toezichthouders, tussen ZBO's en samenwerkingspartners, tussen medewerkers en het leiderschap. Een wederzijds vertrouwen, want leiderschap geeft vertrouwen aan medewerkers zodat ze zich vrij voelen om te kunnen innoveren, en medewerkers vertrouwen er weer op dat leiderschap stabiliteit in koers houdt.

Van Ravesteyn reageert op de vraag: "hoe creëer je als leider vertrouwen?": "Het vertrouwen bij RDW is groot, omdat we doorbouwen op het verleden. We stralen uit dat we van medewerkers houden. Het is geen garantie voor succes, maar het helpt echt als ze dat gevoel hebben". Een andere bestuurder geeft aan dat ook consistentie en voorspelbaarheid belangrijk zijn om vertrouwen te creëren: "Medewerkers weten dan namelijk letterlijk wat ze aan je hebben."

Als het gaat om het handelingsperspectief van leiderschap wil Dronkers afsluitend benadrukken dat bestuurders en toezichthouders er goed aan doen om, op een coachende manier, veel vragen te stellen maar niet te veel in te vullen. Als leiderschap te veel invult zullen medewerkers namelijk zeggen: 'het is een koers die jij hebt uitgezet'. Vervolgens zullen medewerkers een bestuurder dan (wel of niet) gehoorzamen. En dat zou Dronkers jammer vinden: beter is het om vragen te blijven stellen: *"En dan komen de ideeën uit de mensen zelf!"*. Om die vragen te kunnen blijven stellen is het volgens zowel de bestuurder als de toezichthouders, belangrijk om steeds je eigen tegenspraak te blijven organiseren.

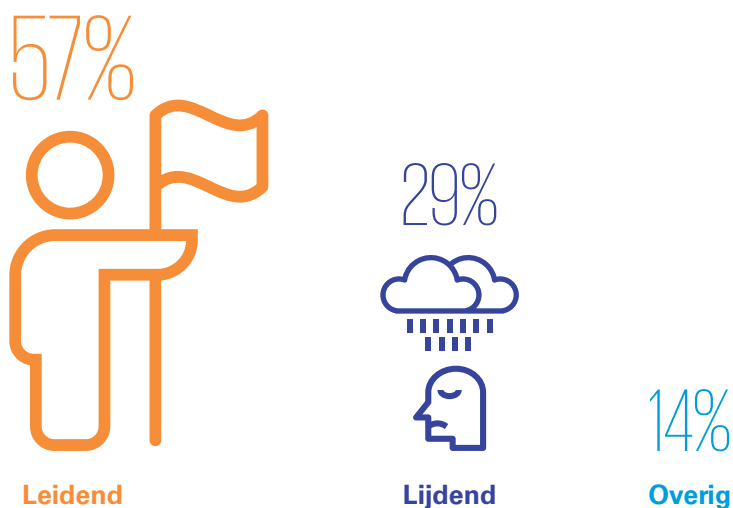
Conclusie: Leiderschap bij disruptieve transitie van ZBO's: leidend of lijdend?

Dat brengt ons bij de conclusie van deze publicatie. Is leiderschap van ZBO's nu leidend of lijdend? We begonnen met de waarschuwing van toezichthouder Jan Hendrik Dronkers. Zowel in de enquête als tijdens het gesprek gaven bestuurders en toezichthouders aan dat ZBO's zich in gevaarlijk vaarwater bevinden. ZBO's zullen krachtig moeten inzetten op een cultuur van innovatie om maatschappelijk relevant te blijven.

Dan gloort voor ZBO's een mooi toekomstbeeld aan de horizon. Het pad om er te komen is niet zonder uitdagingen. Het is nu cruciaal voor leiderschap van ZBO's om ervoor te zorgen dat de strategische focus bekend is en dat deze richting geeft aan de organisatie. Het kunnen overbrengen van de 'Compelling Story' is daartoe cruciaal. In de uitvoering is het vervolgens taak voor bestuurders om middelen en ruimte beschikbaar te stellen voor innovatie in hun ZBO, op deze manier ontstaat executiekracht om alle goede ideeën uit te voeren. Bestuurders en toezichthouders van ZBO's bouwen zo actief aan wendbare organisaties die zowel het primaire proces op orde hebben als toekomstbestendig zijn.

Wij wensen leiderschap in dit avontuur van harte succes. Door verandering moedig en in vertrouwen tegemoet te treden wordt leiderschap van ZBO's leidend.

IS UW ZBO LEIDEND OF LIJDEND?



Appendix

Fakkeldragers

7 praktische tips en trucs voor
'Compelling Storytelling'

"De rol van leiders is om steeds anderen om hen heen mee te nemen in hun toekomstvisie voor de organisatie."

Het overbrengen van een 'Compelling Story' is volgens bestuurders en toezichthouders van ZBO's hét kenmerk van leiderschap in een innovatieve organisatie. Leiders anticiperen op dat wat komen gaat. Ze bezien steeds zowel continuïteit, het hier en nu, als de toekomst die tevoorschijn komt. Zij zien het lonkende perspectief van trends zoals blockchain, artificial intelligence en big data. Tegelijkertijd staan ze ook met beide benen op de grond, om de wettelijke taak zo betrouwbaar en efficiënt mogelijk uit te voeren.

"De rol van leiders is om steeds anderen om hen heen mee te nemen in hun toekomstvisie voor de organisatie.": Dat stelt Nany Duarte (CEO van de grootste Design Firm van Silicon Valley, die honderden pitches ontwierp) in haar boek Resonate. 'Fakkeldragers' noemt ze leiders die de kracht van verhalen inzetten om hun organisaties te leiden. Organisaties die zichzelf steeds opnieuw uitvinden, die innoveren, komen onderweg steeds uitdagingen tegen. Hoewel het lonkend perspectief soms helder is, kan het voor medewerkers vaak ook ver weg en vaag lijken. Er is geen vaste route van a naar b, en het is niet te voorzien welk scenario zich precies zal uitspelen. Leiders hebben hun MT-leden, experts en medewerkers daarom hard nodig, om de organisatie heelhuids richting de toekomst te leiden en gevaren onderweg te overkomen. Een Fakkeldrager kan op kritieke 'moments of impact', zoals bijvoorbeeld de lancering van een nieuw initiatief of een grote tegenslag, het verschil maken door zo te communiceren dat medewerkers in hart en ziel geraakt worden.

Hoe ziet dat er dan uit? Via een voortdurende stroom van betekenisvolle en tijdige communicatie, speeches, verhalen, ceremonies en symbolen, bouwt leiderschap het vertrouwen op bij medewerkers op, en worden ze geïnspireerd mee te gaan op de reis van verandering... Voor ons Nederlanders klinkt dat al snel grootsprakerig, zweverig en utopisch - In de wereld van cijfers, risicobeheersing, KPI's, wet- en regelgeving en audits lijkt vaak weinig plaats voor verhaaltjes. En toch is het juist in de harde realiteit van groepen mensen die samen écht iets willen bereiken dat verhalen kracht hebben. Naar Steve Jobs' visie van de toekomst werd in stilte geluisterd. De droom van Martin Luther King Jr. staat in ons geheugen gegrift. En iedereen herinnert zich wel een leider die ons écht mee kon nemen in een verhaal. Juist verhalen zijn de manier waarop we informatie, begrip en overtuiging daadwerkelijk overbrengen, en waarmee we verandering kunnen bewerkstelligen.

Maar niet alleen de groten der aarde hebben het in hun mars om overtuigende verhalen te vertellen, en niet alleen de allergrootste wereldschokkende bewegingen worden gedreven door een visie. Het vertellen van overtuigende verhalen is simpelweg een effectief werktuig uit de gereedschapskist van een leider. We delen graag 7 praktische tips en trucs:

- 1. Wat is de bedoeling?** Om een overtuigend verhaal over te brengen moet je weten wat je wil bereiken: Als je jouw publiek wilt overtuigen, waarvan dan precies? En waar zou die overtuiging vervolgens idealiter toe leiden? Strategische helderheid over de richting van de ambitie van de organisatie is van vitaal belang om je doelstelling te bepalen. Stel jezelf dus eerst de vraag: Wat is de bedoeling?
- 2. Ken je kern(boodschap).** Vervolgens moet de boodschap betekenisvol en kraakhelder zijn. Bezint eer ge begint, en start met het beschrijven van je kernboodschap: in één zin...
- 3. Het draait niet om jou.** Ook leiders vallen soms in de valkuil van egocentrisme. In een overtuigend verhaal is het publiek echter de held. Vanuit gemeenschappelijkheid en erkenning voor de beleving van de ander kun je echt verbinding maken. Zo kun je, in afstemming, passend gedoseerd gebruikmaken van emotie en feitelijke informatie. Praktisch pas je dit toe door je verhaal te beginnen met een voor het publiek herkenbare situatie, zoals: "De eerste sneeuw van het jaar is gevallen, code oranje is afgekondigd en je bent op weg naar je belangrijke afspraak buiten de deur..." . En dan te vervolgen met een feit. "Wist je dat 80% van de mensen dat ook heeft?"
- 4. Dramatiseer.** Goede verhalen hebben een begin, een midden en een einde. Zowel oude mythes als Hollywood blockbusters gebruiken dramatische patronen waarin iets op het spel staat. Zo wordt het publiek meegezogen in het verhaal. Google 'Hero's journey' of de pyramide van Gustaf Freytag voor inspiratie. Praktisch handvat: Schets een situatie die iedereen accepteert in het begin. Bouw de spanning van complicatie op naar een climax door verschillende perspectieven te belichten. Werk naar de oplossing toe en zorg voor een uitsmijter met resultaat bijvoorbeeld "En ze leefden nog lang en gelukkig".
- 5. Durf te contrasteren.** Een overtuigende verhalenverteller creëert spanning en contrast, om deze vervolgens weer op te lossen. Dat kan bijvoorbeeld door te alterneren tussen de harde realiteit en het lonkend perspectief. Of tussen een probleem en een oplossingsrichting. Dit houdt je publiek geboeid. Bijvoorbeeld: innovatie tegenover 100% goede uitvoering.
- 6. Mens = interessant.** Authenticiteit en echtheid zijn dé sleutels om mensen te raken, en toch zijn de verhalen die we vertellen vaak volledig gestript van menselijkheid. Persoonlijke voorbeelden verrijken verhalen en creëren geloofwaardigheid. Blijf in de uitvoering dichtbij jezelf: kies het juiste podium, zoals een speech, gesprek of video. Praktisch: gebruik namen van mensen in plaats van titels, voorbeelden in plaats van statistieken, gebruik quotes in plaats van algemene bevindingen.
- 7. Oefenen en vraag feedback.** Uiteindelijk gaat verhalen vertellen over authenticiteit en passie. Het vertellen van een overtuigend verhaal is simpelweg een kwestie van oefenen, oefenen, oefenen. Vraag feedback aan iemand die je vertrouwt totdat je het verhaal kan dromen. Zo neem je als leider, als fakkeldrager, de mensen mee. En zo geef je voeding aan het begrip en de overtuiging over het waarom van de geschetste visie en benodigde veranderingen.

Contact



Renée de Boo

E: deboo.renee@kpmg.nl
T: 020 656 2490



Mari Brabers

E: brabers.mari@kpmg.nl
T: 070 338 2351



Caroline Molenaar

E: molenaar.caroline@kpmg.nl
T: 070 338 2138



Wim Touw

E: touw.wim@kpmg.nl
T: 070 338 2176

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Coöperatieve ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

De in dit document vervatte informatie is van algemene aard en is niet toegespitst op de specifieke omstandigheden van een bepaalde organisatie. Wij streven ernaar juiste en tijdige informatie te verstrekken. Wij kunnen echter geen garantie geven dat dergelijke informatie op de datum waarop zij wordt ontvangen nog juist is of in de toekomst blijft. Daarom adviseren wij op grond van deze informatie geen beslissingen te nemen behoudens op grond van advies van deskundigen na een grondig onderzoek van de desbetreffende situaties. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.