



NO GUTS, NO GLORY

Nieuwe uitdagingen voor bestuurders en toezichthouders

De gesprekken in de bestuurskamer veranderen. Lag de focus tot nu toe op efficiency, financiën en marktdenken, inmiddels vragen ook maatschappelijke waarden steeds meer aandacht. Dat vereist een open, kritische dialoog tussen bestuurders en toezichthouders. Immers, zonder wrijving geen glans. Maar het vereist óók moed en incasseringsvermogen, om als toezichthouder heikele onderwerpen ter sprake te durven brengen.

Carolien de Monchy

De media staan bol van de berichten over falende besluitvorming, fraude in organisaties of belangenverstrengeling bij bestuurders. Het is belangrijk om dergelijke verhalen aan de orde te stellen, omdat de maatschappelijke impact van falend bestuur groot is. Niet alleen is er materiële schade als organisaties omvallen of ICT projecten mislukken, er is ook immateriële schade in termen van afnemend vertrouwen in bestuurders, in hun organisaties en soms in hele bedrijfstakken (zie bijvoorbeeld het wantrouwen jegens de financiële sector).

Goed bestuur is dan ook een belangrijke voorwaarde voor organisaties om te kunnen floreren, en daarmee een bijdrage aan de maatschappij te leveren. Wat kunnen bestuurders en toezichthouders nu in de praktijk doen om een organisatie goed te besturen?

Om meer zicht te krijgen op wat goed besturen (Good Governance) in de praktijk betekent, heb ik samen met collega's meer dan 25 ervaren bestuurders, toezichthouders, bestuurssecretarissen en bestuursadviseurs geïnterviewd en tien rondetafelgesprekken georganiseerd met als startvraag: 'Wat is goed besturen volgens jou? Kun je een paar voorbeelden noemen?' Het leverde een fascinerend kijkje op in de keuken van Good Governance en in de grote veranderingen die gaande zijn.

In dit artikel zoom ik in op een belangrijk aspect van Good Governance: de veranderende opvattingen in de maatschappij over goed bestuur. Dat heeft grote impact op organisaties en het bestuur. Ik haal één aspect daarvan naar voren: de noodzaak tot andere gesprekken in de bestuurskamer. Het is een klein voorproefje van wat er straks in het boek (dat dit najaar verschijnt) te lezen valt.

Nieuwe strategische uitdagingen

'Aandeelhouder niet langer op eerste plaats bij Amerikaanse bedrijven', kopt het FD op 20 augustus 2019. Het feit dat de bestuurders van belangrijke grote bedrijven (zoals Coca-Cola, Apple, General Motors, Proctor & Gamble) van hun geloof vallen, is groot nieuws. Het geloof waar het over gaat is de gedachte dat de bestuurders staan opgesteld om ervoor te zorgen dat de kapitaalverschaffers zo veel mogelijk rendement kunnen maken op hun investering en dat de kapitaalverschaffers de directie zo goed mogelijk controleren (Agency Theory). De Agency Theory, met begrippen als aandeelhouderswaarde, marktdenken en winstmaximalisatie, past naadloos in een bredere opvatting over economie en maatschappij: het neoliberalisme. De kritiek op deze manier van denken wordt steeds krachtiger, vooral vanwege de negatieve bijeffecten die organisaties (legaal) op de samenle-

HET GOVERNANCE SYSTEEM EN DE SYSTEMEN WAARIN ORGANISATIES FUNCTIONEREN, ZIJN KRACHTIG EN HEEL BEPALEND. TEGELIJKERTIJD ZIJN MENSEN ER NIET HELEMÁÁL AFHANKELIJK VAN

ving kunnen afwentelen. Denk aan milieuvervuiling, arbeidsongeschiktheid ten gevolge van arbeidsomstandigheden of misbruik van hun onderhandelingsmacht bij het afsluiten van contracten (Paape, 2018; Raworth, 2017). Langzamerhand vinden we (de maatschappij) dat niet meer acceptabel. Private organisaties horen steeds hardere geluiden om hun maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen: gebruik groene energie, neem mensen met een arbeidshandicap in dienst, et cetera.

Ervaren toezichthouder van een woningcorporatie: 'Je kunt blijven praten over voor wie de organisatie er is: de gemeente? De huurders? De toekomstige huurders? De projectontwikkelaars en de aannemers? De toezichthouders? Ze zijn allemaal betrokken bij de corporatie, elk met hun eigen belangen.'

Het idee dat een onderneming ook te maken heeft met de belangen van de klanten, de medewerkers en de locatie (lees het milieu) waar zij gevestigd is, vinden we in Nederland heel normaal. Zie bijvoorbeeld de herziene Code Corporate Governance uit 2016, waarin de focus verschuift van shareholder value naar stakeholder value. In de stakeholdersbenadering geldt het als Good Governance om bij het formuleren van de strategie een zorgvuldige belangenafweging van alle betrokken stakeholders te maken.

Dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Want hun belangen lopen behoorlijk uiteen. Een op het oog eenvoudige vraag als 'Voor wie is deze organisatie bedoeld?' of 'Waar gaat het hier om?' is voor bestuurders en toezichthouders al lastig te beantwoorden. Welke belangen van welke stakeholders kun je dan

meenemen in de strategie? Dat het meenemen van diverse belangen belangrijk is, wordt breed onderschreven door bestuurders en toezichthouders. Maar er is veel inzet en daadkracht van bestuurders nodig om dat in daden om te zetten.

Organisaties maken namelijk onderdeel uit van veel grotere systemen, waarin externe toezichthouders, vergunningen en verplichtingen krachtens wet- en regelgeving een grote rol spelen. Veel regelgeving is bijvoorbeeld gebaseerd op de gedachte dat betere controle door het voorschrijven van rapportages (in lijn van het neoliberale denken) helpt bij het voorkomen van falend bestuur. Stel dat er een onderneming is

Toezichthouder bij een woningcorporatie: 'Niet alleen bij de accountants, ook in de woningbouw zijn er spijkerharde regels. Ze staan in de wet, dus je móet wel.'

die inderdaad níet zo veel mogelijk winst wil maken voor de aandeelhouders, maar een veel bredere maatschappelijke impact nastreeft. Dan zou de beoordeling van de waarde van die onderneming op die doelstellingen gebaseerd moeten zijn. Maar het is voor een externe accountant vrijwel onmogelijk om met radicaal andere maatstaven een oordeel te vellen over de gezondheid van een organisatie. Daarvoor zijn er te veel wettelijke bepalingen, zoals het Burgerlijk Wetboek (BW boek 2 lid 9) en de International Financial Reporting Standards (IFRS) met alleen al in Nederland zo'n 140 pagina's met instructies. In de accountancy weten ze er alles van, van krachtige systemen met veel feedbacklussen. Maar ook bij de woningcorporaties is de externe verantwoording

enorm opgeschroefd, mede naar aanleiding van het drama bij woningbouwcorporatie Vestia. Om maar niet te spreken van de impact van de governance systemen in de zorg en het onderwijs.

Het governance systeem en de systemen waarin organisaties functioneren, zijn krachtig en heel bepalend. Tegelijkertijd zijn mensen er niet helemaal afhankelijk van. We hebben ook zelf een keuze. Systemen nemen geen beslissingen, alleen mensen maken afspraken, (onder)handelen, vellen oordelen en nemen besluiten. In het Engels kun je dat goed zeggen: *we are a part of the system and we are apart from the system*. Medewerkers staan deels in en deels buiten het systeem, waardoor het mogelijk is om ook de systemen zelf en de onderliggende gewoontes aan de orde te stellen. Als er in de huidige systemen die de besluitvorming organiseren, tenminste voldoende ruimte is voor nieuwe vragen en inzichten.

De moed om het vanzelfsprekende ter discussie te stellen

Het is niet vanzelfsprekend dat bestuurders werkelijk openstaan voor nieuwe denkbeelden, omdat die denkbeelden uitgaan van heel andere vooronderstellingen dan de gebruikelijke in het neoliberale gedachtegoed – met de focus op efficiency, geld en financiering, marktdenken. Het neoliberale gedachtegoed is het oudst en het best uitgedacht, met een scala aan publicaties en modellen over het besturen van organisaties. Het heeft dan ook een stevige basis bij universiteiten en wetenschappelijke instituten. Dat heeft zijn weerslag op de huidige opleidingen voor bestuurders en toezichthouders: die zijn nog steeds gebaseerd op het neoliberale gedachtegoed. Kritische vragen die het neoliberale denken ter discussie stellen, bijvoorbeeld over maatschappelijke verantwoordelijkheid, komen in de curricula niet systematisch aan de

orde, blijkt uit promotieonderzoek (Baardewijk, 2018). Dat is de afgelopen dertig jaar zo geweest. Dat betekent dat de huidige generatie bestuurders en toezichthouders gepokt en gemazeld is in het neoliberale gedachtegoed.

Ervaren bestuurder en toezichthouder: 'Als niemand de dilemma's ziet, dan loop je tegenwoordig keihard tegen een muur op. Is er in die hele organisatie van Volkswagen niemand geweest die gesignaleerd heeft dat de software voor het beïnvloeden van de uitstoot een probleem kon zijn? Dat signaal had het begin kunnen zijn van een plan voor de hele onderneming. Men had de buitenwereld kunnen vertellen wat men eraan ging doen. Maar nee, ze vierden feestjes met hun bankiers. De schade voor VW is groot, het leereffect voor andere bedrijven ook.'

Bestuurders lopen daardoor het risico te blijven hangen in de gewoonte om bestuurlijke kwesties te beoordelen volgens de hun bekende denkpatronen. Omdat het tot nu toe altijd zeer succesvol is geweest, omdat vage tegengeluiden lastig zijn, omdat de actualiteit vraagt om beslissingen hier en nu, om een paar voor de hand liggende redenen te noemen. Bestuurders herkennen een praktijksituatie dan niet als een belangrijk governance issue (Hernandez, 2018). Dat is een luxe die bestuurders zich niet meer kunnen veroorloven, vertellen de gesprekspartners in het onderzoek. De toenemende aandacht voor maatschappelijke (in combinatie met economische) waarden waaraan een organisatie wil bijdragen, leidt tot nieuwe vragen over wat belangrijk is voor de onderneming, welke resultaten nastrevenswaardig zijn, welke negatieve bijeffecten van het handelen men wil aanpakken.

DURVEN BESTUURDERS EN TOEZICHTHOUDERS WERKELIJK VRIJUIT MET ELKAAR TE SPREKEN OVER WAT ZIJ OP HUN HART HEBBEN, WAT HEN RAAKT?

DE HUIDIGE GENERATIE BESTUURDERS EN TOEZICHTHOUDERS IS GEPOKT EN GEMAZELD IN HET NEOLIBERALE GEDACHTEGOOD

Neem het voorbeeld van een pas aangetreden toezichthouder bij een woningcorporatie, die serieuze vraagtekens zet bij de juistheid van een investeringsproject waar het bestuur al meer dan drie jaar mee bezig is (Doms, Plenge, & Zwart, 2015). Wat is Good Governance in deze situatie? De toezichthouder kan vragen stellen over de inhoud: hij vindt de uitgangspunten van het project erg goed en ziet dat die gedragen worden door andere partijen. Hij ziet ook dat een belangrijke projectontwikkelaar afhaakt, en hij heeft twijfels over de business case, gezien de nieuwe omstandigheden. Het tegenargument ‘We hebben al zoveel kosten gemaakt voor het plan, stoppen is duurder dan doorgaan’ vindt hij niet van toepassing. Maar omdat het zijn eerste vergadering met de Raad van Toezicht is, vindt hij het wellicht minder confronterend om de beslissing aan te vliegen vanuit de historie. ‘Hoe hebben jullie de verschillende belangen afgewogen? Is dat voldoende systematisch gedaan?’ Daarmee nodigt hij uit om nog eens terug te kijken op het besluitvormingsproces tot nu toe en kan hij wellicht nieuwe argumenten inbrengen. Het is mogelijk dat de anderen hier niet voor openstaan, maar reageren in de trend van: ‘We hebben er al uitgebreid over gesproken, we moeten nu doorpakken.’ In dat geval kan de toezichthouder de kwestie ook beschouwen als een issue van de bestuurscultuur. ‘Is er binnen de Raad van Toezicht ruimte om een tegengeluid te laten horen? Kunnen we open met elkaar spreken?’ De toezichthouder stelt niet meer de investeringskwestie aan de orde, maar een indringende vraag over de samenwerking.

Wat de toezichthouder ook kiest – in alle gevallen vraagt het moed om een kwestie opnieuw aan de orde te stellen. Zijn valkuil is om ter wille van de lieve vrede dan maar niets te zeggen, of zich met een kluitje in het riet te laten sturen (Heemskerk, Heemskerk, & Wats, 2016). Alleen vormt het vermijden van conflicten een

Ervaren bestuurder en toezichthouder: ‘Er is één eigenschap waar elke bestuurder heel veel van moet hebben: incasservermogen. Er komt veel op je af, soms publiekelijk, vaak stilzwijgend. Je moet door, en incasserend blijven leren.’

belemmering voor een bestuursorgaan: *the absence of conflict is not harmony, it's apathy* (Eisenhardt, Kahwajy, & Bourgeois, 1997). De uitdaging voor de andere gespreksdeelnemers is om open te staan voor een tegengeluid, om daar werkelijk aandacht voor te hebben. Dus niet zeggen ‘Interessant gezichtspunt, maar nu niet aan de orde’, of de inbreng opschrijven en verder vergaderen alsof er niets gezegd is, maar de ander de tegenspraak gunnen.

Toezichthouders moeten niet te bang zijn om het niet met elkaar eens te zijn, aldus de gesprekspartners. Een inhoudelijk verschil van mening kan bijdragen aan een goede werkrelatie. En leer om te incasseren, adviseert een ervaren bestuurder en toezichthouder, want je kunt niet altijd medestanders vinden voor je inzichten.

Inspiratie in de bestuurskamer

Met het verlaten van het dogma van de aandeelhouderswaarde komen ook andere waarden de bestuurskamer binnen, waar bestuurders en toezichthouders rekening mee moeten houden. Dat kun je vanaf de zijlijn voorspellen. Maar in het voorbeeld van de pas aangetreden toezichthouder bij de woningcorporatie zie je dat bestuurlijke kwesties niet zwart-wit zijn. Er spelen verschillende waarden tegelijkertijd een rol – zoals investeren in de leefbaarheid in de wijk versus een goed rendement halen op de investering. Ook sociaal gezien kan de situatie in de bestuurskamer ingewikkeld zijn, wanneer mensen zich met de kwestie identificeren en gefocust zijn op een bepaalde koers van handelen.

Het belangrijkste instrument van bestuurders en

toezichhouders is dan het aangaan van het gesprek. De kwaliteit van het overleg wordt niet voor niets een belangrijk criterium voor Good Governance genoemd. Open gesprekken in de bestuurskamer, ook dialoog voeren met anderen die niet in de bestuurskamer zitten maar wel belang hebben bij de beslissing – dat is wat anders dan een traditionele vergadering. Durven bestuurders en toezichhouders werkelijk vrijuit met elkaar te spreken over wat zij op hun hart hebben, wat hen raakt? De dialoog over Good Governance staat nog in de kinderschoenen. We zijn nog lang niet uitgepraat.

Noot

1. In 2012 ging de woningcorporatie Vestia bijna ten onder doordat voor miljoenen euro's was gespeculeerd met derivaten (renteverzekerings). Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) schoot te hulp met 675 miljoen. De schade wordt geraamd op 2,7 miljard. De rechtszaken hierover lopen nog steeds.

Over de auteur

Carolien J. de Monchy is opgeleid als organisatiepsycholoog. Ze heeft een brede ervaring als organisatieadviseur en facilitator om complexe besluitvorming in organisaties te begeleiden. Haar betrokkenheid bij Good Governance komt voort uit haar ervaring dat er een geweldige positieve kracht schuilt in een doelgerichte en bevolgen samenwerking in (en tussen) de organisatie. Goed besturen is een fascinerende wereld – het realiseren van organisaties die een constructieve bijdrage leveren aan de samenleving. Daarvoor is de inbreng van veel partijen nodig, niemand kan het alleen.



Bronnen en literatuur

Interviews en gespreksverslagen van rondetafelgesprekken, www.goodgovernance.nu

Baardewijk, J. v. 2018. *The Moral Formation of Business Students. A Philosophical and Empirical Investigation of the Business Student Ethos*. Unpublished PhD, Vrije Universiteit, proefschrift-aio.nl.

Doms, K., Plenge, H., & Zwart, H. d. 2015. *De zwarte doos van de boardroom. Dilemma's uit de praktijk van commissarissen*: PIT Platform Innovatie Toezicht.

Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., & Bourgeois, L. J. 1997. How Management Teams Can Have a Good Fight. *Harvard Business Review*, 75(July - August): 8.

Heemskerk, E. M., Heemskerk, K., & Wats, M. M. 2016. Conflict in the boardroom: a participant observation study of supervisory board dynamics. *J Manag Gov*, DOI 10.1007/s10997-015-9339-8.

Hernandez, J. R. 2018. *Broken Business: fraude, crisis en herstel. 7 stappen voor hervorming en herstel van integriteit*. Deventer: Management Impact.

Paape, L. 2018. *Corporate Governance: de oogkleppen van het paard en de blik van de adelaar. Waarom het belangrijk is het geheel te zien en niet alleen de losse delen*. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit.

Raworth, K. 2017. *Doughnut Economics. Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*. London: Penguin Random House UK.