



Good  
Governance.nu

De Stichting GoodGovernance.NU wil de positieve kracht van goed bestuur versterken. We brengen de denkracht van professionals, opiniemakers, bestuurders en praktijkmensen bij elkaar door een platform voor elkaars verhalen en ervaringen: [www.goodgovernance.nu](http://www.goodgovernance.nu)

Dit interview is gehouden op initiatief van het bestuur van de Stichting GoodGovernance.NU.

5 oktober 2015

K. Vuursteen

Good Governance: Casper van den Wall Bake, Cor de Feyter



De tekst is vrij te gebruiken onder de Creative Commons licentie 4.0: naamsvermelding en geen afgeleide werken. Deze licentie staat het u toe het interview in zijn geheel te distribueren, zowel commercieel als niet commercieel, zolang het ongewijzigd is en de naamsvermelding regels worden toegepast. [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



Ing. Karel Vuursteen, lid van de Raad van Advies van GoodGovernance.nu, beschikt over uitgebreide bestuurlijke ervaring, wellicht het bekendst als vz. RvB van Heineken NV, van 1993 tot 2002. Daarvoor doorliep hij een internationale loopbaan bij Philips, o.a. CEO van Philips Lighting in de VS. Hij was commissaris bij Ahold, AB Electrolux, ING, Gucci, Henkel en TomTom en is commissaris bij Heineken en AKZONobel. Daarnaast is Karel Vuursteen oa. actief als voorzitter van de Stichting Het Concertgebouw Fonds.



*"Het gaat om het ethische kompas."*

### Wat versta je onder Good Governance?

"Formeel bestaat Good Governance uit een set van regels maar natuurlijk ligt het veel complexer dan het afvinken volgens de regels. Je kunt iets afvinken en denken dat het niet nodig is om er iets aan te doen. Of je dat al dan niet doet is afhankelijk van je ethische kompas. Wanneer je ergens geen vinkje kunt zetten is dat een probleem en je moet het oplossen. Als je de baas bent van een organisatie ben je onderdeel van de maatschappij. Het is daarom ook logisch dat je verantwoording aflegt aan die maatschappij. Je ethische kompas moet zo duidelijk zijn dat het de toon zet van de top. Maar daarmee begint het pas: je moet actief ..een actief communicatie programma.. een programma opstellen, met veel mogelijkheden voor communicatie, workshops en dergelijke om alle medewerkers van je bedrijf duidelijk te maken welke ethische waarden je wilt dat er gehanteerd worden. Het besef dat een onderneming meer is dan een 'cash machine' moet zeer actief bij iedereen worden bijgebracht. Natuurlijk heeft de overheid ook een belangrijke rol. De voorloper van de code Tabaksblat komt uit Engeland, mn. het Hicks Committee. Het was destijds een eerste tegenwicht tegen het shareholder value-denken - men komt er overal op terug."

### Hoe werkt het ethische kompas in de praktijk van bestuur?

"In de jaren negentig applaudiseerde iedereen voor ondernemers - ze leken kampioenen. Nu de

collectieve gekte overgewaaid is blijkt dat de banken zich er weinig van hebben aangetrokken. Het is niets bijzonders als je tegen de stroom in gaat. Je hebt nog altijd je eigen verantwoordelijkheid, om een behoorlijk, 'good corporate citizen' te zijn. Waarom er dan toch steeds mensen zijn die over de schreef gaan? Goed gedrag zit in je; je morele kompas. Denk aan de uitstoot rechten voor CO<sub>2</sub>. Je moet de prijs van CO<sub>2</sub> uitstoot wel weten, anders werkt de markt niet. Dat betekent niet dat die uitstoot mag. De overheid kan regels uitbreiden maar speelt geen rol als voorbeeld van good citizenship. Het grote publiek verzet zich tegen onzichtbare machten en verwacht van bedrijven dat ze kunnen uitleggen waarom en hoe ze ondernemen. We hebben een model van 'volg op of leg uit'; buiten de regels is een groot niet geregeld gebied. In dat gebied moet je verantwoordelijkheid nemen. BP had -in 2010- Buiten de regels bevindt zich een groot ongeregeld gebied.

het besluit tot diepe boringen in de Caraïbische Golf op goede gronden genomen en had vergunningen. Ze namen hun verantwoordelijkheid voor de ramp met de Deep Horizon en stelden een fonds in van \$ 8 miljard voor de getroffen communities<sup>1</sup>. Is de oliewinning in Alaska gestopt onder druk van Greenpeace of omdat Shell vond dat het niet rendabel was? Shell nam z'n verantwoordelijkheid tegenover stakeholders.

<sup>1</sup> In 2015 trof BP een schikking van bijna \$ 17 miljard met 5 staten en de federale overheid van de VS.



Steeds meer bedrijven zijn trots op hun ranking op de 'Sustainability Index'. Op het niveau van verdragen ter bescherming van private ondernemingsbelangen is ook governance gewenst maar zeer complex. Het lijkt alsof niemand daar invloed op heeft. De discussie over [ISDS](#) - Investor State Dispute Settlement levert eerlijk gezegd geen praktische bijdrage aan de manier waarop individuen tot good governance moeten komen. Verbeeld je niet dat je daaraan met je Stichting GoodGovernance.NU iets kunt doen. Het is prima voor pragmatische aanwijzingen voor het persoonlijk gedrag van bestuurders."

### Dilemma's los je op met compromissen en programma's

"Zaken doen brengt soms vreemde dilemma's met zich mee. Ik werd in m'n tijd als CEO van Heineken geconfronteerd met het dilemma dat je de bevolking van een land met een Islamitische meerderheid voor het hoofd kunt stoten met vestiging van een bierfabriek. De keuze is tussen niet bouwen of een draagvlak maken. De kunst is dan om de weerstand weg te nemen door tegemoet te komen aan de gemeenschap.

**Merk je weerstand? Vind een compromis en communiceer dat intern.**

Je weet van te voren dat dat iets gaat kosten. Je kan bijvoorbeeld iets voor de moskee doen. In zulke situaties is het veel makkelijker om steekpenningen te geven. Hierbij moet ook je ethische kompas duidelijk zijn: dat is gewoon fraude. De makkelijke oplossing is verkeerd en de goede meestal moeilijk. Een heel ander voorbeeld: wat doe je als de koers van je aandelen op de beurs keldert? Het overkwam ons met TomTom. Het gaat er dan om die te verklaren en er aan te werken - niet om beleggers iets voor te spiegelen wat niet klopt. Je hebt dat van huis uit meegekregen, dat is niet echt moeilijk. Wat daarna komt is de klus: het zoeken naar een aanvaardbaar compromis moet in de haarvaten van de hele onderneming aanwezig zijn. Iedereen moet dilemma's herkennen en weten hoe je tot oplossingen komt. Dat kan alleen door ontwikkeling en openheid. Anders kun je als bestuurder geen

verantwoordelijkheid dragen. Dat ontwikkelen naar de haarvaten is buitengewoon motiverend voor de organisatie en ook leuk. AKZO Nobel heeft 'Community Programs', enkele speciaal voor kinderen. Het geeft medewerkers de mogelijkheid in hun omgeving hun betrokkenheid te tonen. De mooie verklaringen in het Jaarverslag betekenen iets, iedereen kan de voorbeelden noemen. De Amerikaanse **Doing well by doing good** bedrijven die de handen ineen sloegen om met de stad Detroit het vertrek van de auto industrie te boven te komen, spreken van 'Doing Well by Doing Good'. Zoeken naar compromissen voor dilemma's houdt in dat medewerkers plannen maken en op zoek gaan naar mogelijkheden voor uitvoering; dat is leuk en mensen zijn er trots op."

### Wat als niemand de dilemma's ziet?

"Dan loop je in de tegenwoordige tijd 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 zou kunnen zijn? Het signaal had het begin kunnen zijn van een plan voor de hele onderneming en men had de buitenwereld kunnen vertellen wat men er aan ging doen. Maar nee, ze vierden feestjes met hun bankiers. De schade voor VW is groot, het leereffect voor andere bedrijven ook.

**Is er relatie tussen governance en hiërarchie?**

Misschien is de strakke hiërarchie in Duitse bedrijven wel de oorzaak; een Duitse ingenieur zal niet zo snel aan de bel trekken; in Frankrijk is dat waarschijnlijk ook zo. Goed onderwerp voor jullie onderzoek. Het is een goed idee om per onderneming waarmee je tot afspraken over onderzoek komt diep te graven. Accountants maken weliswaar een speerpunt van governance maar graven niet echt; ze kijken vanuit een veel breder perspectief."

### Wat is nodig voor Good Governance?

"Belangrijkste is dat je 'iets met mensen' moet hebben. Afstandelijke mensen met een laag EQ hebben dat niet. Vanuit de belangstelling voor mensen train je je intuïtie. Tegelijkertijd is



intuïtie geaccumuleerde kennis; het levert je het ethische kompas dat je voor good governance nodig hebt. Je groeit er in, op den duur leef en worden met collega's over de voorkeurs kandidaat scherpt die intuïtie, ook als je als enige tegen een benoeming bent. "

### Governance in de publieke sector en goede doelen

"Bij woning corporaties, scholen en ziekenhuizen is het idee van good governance nog niet zo doorgedrongen. In de besturen tref je professoren en deskundigen aan. Bij goede doelen organisaties is het heel anders. De besturen bestaan uit goud eerlijke mensen, die je bijvoorbeeld ook in Kerkenraden vindt. Ze hebben het beste voor met iedereen, good

werk je ermee. Het is onmisbaar bij de selectie van mensen op kritieke posten; het dan eens

governance zit er in ingebakken. Governance is er geen issue en er hoeft ook geen structuur voor te zijn. Het rapport Herkströter is het enige over governance bij goede doelen; alles staat er in. Wat wringt is, dat veelverdieners in deze sector vrijuit gaan als er iets mis is met de governance. Wat ik met mijn bestuursleden van het Concertgebouw Fonds geweldig vind is het plannen maken voor dit bijzondere instituut. Het interessante is het plannen op lange termijn, bijvoorbeeld tournees voor over drie jaar. Met veel inzet en genoeg zet ik me in voor de educatieve functie die het Concertgebouw Orkest op zich heeft genomen."

### Zijn goede bestuurders te vinden?

"De vijver is wel beperkt. Dat R&D-mensen leiding geven aan instellingen van hoger onderwijs is wel logisch - men spreekt dezelfde taal. Je komt ook niet om de trekken van 'Old Boys Networks' heen,

Om te besturen moet je beschikken over heel veel incasseringsvermogen.

men begrijpt elkaar met een half woord. Wat veel minder gebeurt dan iedereen denkt is 'elkaar de bal toespelen'; dat gebeurt alleen in de politiek. Als je dat in het bedrijfsleven probeert toon je dat je er weinig van begrepen hebt. Soms heeft het vissen in de kleine vijver rampzalige gevolgen; Eurlings die zich met een fotomodel in Cannes laat fotograferen, terwijl er thuis een strategisch gevecht aan de gang is. Hij begrijpt de cultuur waarin er leiding van hem verwacht werd niet. Er is één eigenschap waar denk ik elke bestuurder heel veel van moet hebben: incasseringsvermogen. Er komt veel op je af, soms publiekelijk, veel stilzwijgend. Je moet door, en incasserend blijven leren."

Amsterdam, 5 oktober 2015

Terug naar [GoodGovernance.NU](http://GoodGovernance.NU)