



Good  
Governance.nu

De Stichting GoodGovernance.NU wil de positieve kracht van goed bestuur versterken. We brengen de denkkraft 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.

Datum 21 oktober 2014

Prof. Ir. W. Dik

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/)



## WIM DIK

Prof. Ir. Wim Dik is voorzitter van de Raad van Advies van Good Governance.nu. Zijn carrière bij Unilever werd in 1981 onderbroken door zijn toetreden tot de Kabinetten Van Agt II en III als staatssecretaris voor internationale handel, om vervolgens terug te keren naar Unilever, waarna toenmalig Minister Smit-Kroes hem verzocht het Staatsbedrijf PTT gereed te maken voor privatisering (1988). Tot zijn aftreden in 2000 was hij voorzitter van de Raad van Bestuur van KPN. Wim Dik vervulde een groot aantal nevenfuncties, waaronder lid van de Raad van Commissarissen van Aviva, ABN AMRO en Unilever en Presidium lid van VNO-NCW. Op dit moment is hij deeltijd hoogleraar aan de TU Delft en -oa.- voorzitter van het Nationaal Muziekinstrumenten Fonds en voorzitter van de Brabantse Stichting voor Ondernemendheid.



---

## Wat betekent Good Governance voor jou?

"Good Governance is brood noodzakelijk voor iedere organisatie. Het scherpt kritische vragen over hoe de organisatie in elkaar zit en wat het unieke is in het gekozen model. Good Governance is een instituut voor omgang met elkaar, gedragen door een eigen thema dat uitreikt boven het management jargon. Good Governance is ook een tegenwicht tegen de cultuur waarin het belangrijker lijkt om schuldigen te zoeken dan het probleem structureel uit te bannen."

## Hoe werkt dat in de praktijk van toezicht?

"Belangrijk zijn herhaalde gesprekken 'zonder bemoeizucht'; commissarissen en toezichthouders horen niet te denken dat ze het beter weten dan de Raad van Bestuur.

## Geen bemoeizucht

Stralen ze dat uit, of eigenlijk hoeft één dat maar te doen, dan belast dat de inhoud van het gesprek. Wat ik belangrijk vind is of het bestuur structureel (veel) tijd besteedt aan voortdurende verbetering van de 'menschkant' van de organisatie: klanten, leveranciers en werknemers. Daaronder valt de analyse van de bedrijfscultuur: is die



open, is angst aanwijsbaar, kun je waarnemen of indekken voorkomt, durven mensen vrijheid te nemen, verantwoordelijkheid te geven of te nemen, mogen fouten gemaakt worden, wordt ondernemendheid gewaardeerd.

Inzicht in hoe de organisatie er voor staat krijg je als je je samen buigt over nog twee vragen: zien jullie problemen die, indien jullie ze niet aanpakken, groter worden? Praten jullie daarover met de betrokkenen, de interne 'signaal afgevers' of externe deskundigen?

### 'Is dit een governance probleem?'

Je zou je steeds moeten afvragen of 'we het eigenlijk wel goed doen', of 'kan dit een governance probleem zijn?' En ten tweede: bestaat er in de Raad van Bestuur overeenstemming over sleutel succes factoren?"

### **Wat maakt besturen tot Good Governance?**

"Ik zie in essentie drie 'boodschappen'

1. Governance zou de boodschap moeten uitdragen dat iedereen ruimte voor ontplooiing heeft, ook in dit volle land met al die 'ikkers'. Iemand met governance verantwoordelijkheid zou zich bij belangrijke beslissingen kunnen afvragen of het te nemen besluit relevant is voor de beschikbaarheid van die ruimte. Deze context helpt bij het innemen van standpunten die tegen de meerderheid ingaan.

### Ruimte voor ontplooiing?

2. Een andere boodschap: governance heeft niets met subsidies en het pakket aan missiven uit 'Den Haag' te maken. We zijn na WO II verslaafd geraakt aan het idee dat er voor alles een overheidsloket is. Governance is ook het verkennen van de ruimte buiten de overheidsinvloed. Deze context helpt bij zelfbesturing, dwz. het zelf voorzien in criteria van algemeen belang. Dit in tegenstelling tot de opvatting dat als er geen wet is je je alles kunt veroorloven.



3. Het is niet zinvol om governance te verbinden aan het aanwijzen van schuldigen door journalisten, rechtbanken en de Tweede Kamer. Dat is 'modder van gisteren gooien' en helpt niet om governance te veranderen of te verbeteren."

### **Er bestaan -toch- grote governance problemen; hoe komt dat?**

"Wat ik om me heen zie is vooral gebrek aan creativiteit en ondernemendheid. Voor mij is 'ondernemendheid' niet beperkt tot ondernemers maar een eigenschap die iedereen die in de maatschappij een rol vervult zich kan (en zou moeten) eigen maken. Governance heeft het moeilijk tegenover bewaking van de status quo en voldoen aan regulering; als de vrije ruimte niet gezocht wordt.

#### **Governance en regels voor status quo**

Verder zijn mensen gewoon verwend - men verwacht dat de overheid de problemen oplost. Een probleem dat daarmee samenhangt is, dat als er eens tijd wordt gemaakt voor een Parlementair onderzoek de resultaten niet serieus genomen worden, omdat het Parlement (vaak) zelf oorzaak is van het oorspronkelijke probleem."

### **Kon je je ideeën in de praktijk brengen? Hoe ging dat?**

"Laat ik een voorbeeld geven: de RvC is vaak een vriendenclub waar je niet makkelijk een tegengestelde mening kunt uiten zonder je buiten de groep te plaatsen. Ik was als commissaris bij ABN AMRO de enige die bedenkingen had bij de benoeming van Rijkman Groenink als voorzitter van de Raad van Bestuur (2000). Je voelt dan dat het je niet in dank wordt afgenomen door de collega's en dat legt druk op je. De voorzitter keek me aan met een blik van 'Je keert je tegen mij' want hij had het voorbereid. Waar het om gaat is de afweging of je gehoor moet geven aan je eigen gevoel of mee moet gaan. In wiens voordeel is dat? Ik vond -en des te meer vind ik- dat een voorzitter zorgvuldig moet luisteren. Hij was op weg om een beslissing te forceren maar had een extra ronde moeten inlassen om de argumenten voor en tegen goed in beeld te krijgen. Ik denk dat het een individueel lid van een RvT of RvC gegund moet zijn om een geheel voorbereide beslissing toch voor te dragen voor nader overleg.



Hij/zij moet in staat zijn om de vragen te stellen die nog niet gesteld zijn en moet deze onder woorden kunnen brengen; aan 'gevoel' heb je in zo'n situatie niet veel."

### **Heb je het over het individu tegenover de groep?**

"Nee, meer over het effect van groepsgedrag op het individu. Het voorstellen van nieuwe ideeën over Governance is sterk afhankelijk van het groepsgevoel binnen de RvB, RvC en de OR. Wordt een nieuw idee positief ontvangen? Dat kan behoorlijk

#### Wanneer je tegen groepsdruk in gaat..

tegevallen. Ik moet denken aan een ervaring bij KPN: enkele keren per jaar organiseerden we evenementen waarvoor onze managers hun beste cliënten konden uitnodigen. Tijdens zo'n bijeenkomst viel het me opeens op dat onze managers niet met die cliënten maar in groepjes met elkaar stonden te praten. En de meerderheid droeg kleding die niet was aangepast aan de omstandigheden. Niet alleen het idee achter de bijeenkomst ging daardoor in rook op maar men overschreed basisregels van etiquette; ik stelde een cursus etiquette in voor de gehele top, inclusief de partners. Ik schreef m'n vrouw en mij als eerste in; bij de cursus zag ik dat de managers zich in meerderheid niet ingeschreven hadden. Afgezien van de vraag hoe goed deze cursussen zijn bleek me dat het groepsgebeuren verhinderde dat men deelnam.

#### Verschuilen met grote gevolgen

Ik hoorde dingen als 'ik heb het niet nodig' en 'ik heb het te druk'. Zo kwam ik er achter dat m'n mensen hautain waren en daarmee zag ik opeens een groot governance-probleem. Dat had kunnen doorwerken in alles wat we juist extreem goed moesten doen - klanttevredenheid krijg je niet met zo'n houding. Wat eerst een onbetekenende sinecure leek was een indicatie van iets dat aangepakt moest worden."

### **Zijn er criteria voor systemen voor Good Governance?**

"Mijn hoofdregel: ontwerp systemen waarin besturen zo weinig mogelijk tijd kost. Daarvoor heb ik drie criteria: als je iets wilt bereiken moet je ruimte hebben voor wat ik noem bestuurlijke doortastendheid - met alleen samenwerken bouw je geen metro.



Vervolgens gaat het om transparantie - alleen dan leveren medezeggenschapsorganen hun noodzakelijke inbreng. Tenslotte wat ik noem het 'gedijen van vakinhoudelijke inzet': elke individuele medewerker moet zijn/haar inbreng in het eindproduct kunnen herkennen. Als je voor die criteria een systeem hebt kent iedereen z'n rol, is daar duidelijk over en ziet resultaat. Dan kost besturen betrekkelijk weinig tijd.

### Goed geleide bedrijven leveren kundige bestuurders

Als je het niet goed hebt aangepakt blijkt dat meteen; het bedrijfsleven kent direct werkende feed back systemen via de markt. Dat uit zich ook in personeelswaardering in het bedrijfsleven, zoals het systeem van elke vier jaar beoordeling van eigen inzet op het 'Current Estimated Potential' waarmee Shell al jaren succes heeft. Misschien komt het wel door zulke systemen dat bijvoorbeeld Unilever en KPN elders in de maatschappij al jaren deskundige bestuurders leveren."

### Werkt dat bij overheden ook zo?

"Bij organisaties met een publieke taak, op afstand van de overheid, wordt een beroep gedaan op authentieke integriteit. Het gaat om inspiratie door de publieke taak, waar tegenover staan verleiding, jaloezie, lafheid en de vlucht in bedrijfskundige modellen. Er zullen altijd taalverschillen blijven, zowel tussen het private en het publieke domein als tussen bestuurders en professionals."

### Wat zouden wij als stichting moeten doen voor Good Governance?

"Er bestaat een leemte, die redelijk snel aandacht verdient:

- Het serieus steunen van bedrijven en organisaties.
- Geïnteresseerden inzicht geven in hoe anderen hun Governance problemen hebben opgelost.
- Uitdragen van de 'gunfactor': wie goed bezig is, betrouwbaar blijkt en 'care' voor betrokkenen heeft, mag dat weten.



- Erkennen dat governance een groepsgebeuren is, waarin reputatie, gevoel en cultuur zowel belemmerend als bevorderlijk kunnen zijn voor 'anders' en 'beter'."

Erken -en leer van- elkaars governance.?

"Governance is jezelf steeds dezelfde vraag stellen: hebben we voor wat we doen deze structuur nodig, en: kan ons resultaat niet veel beter?"

7 Oktober 2014

[Naar website GoodGovernance.NU](#)