



Good Governance.nu

Verslag rondetafelgesprek op 3 april 2019:

“Hoe kunnen bestuurders inspelen op maatschappelijke veranderingen?”

De Stichting GoodGovernance.NU ontplooit diverse activiteiten om de positieve kracht van goed organisatiebestuur te versterken www.goodgovernance.nu.

Eén van onze activiteiten is het organiseren van rondetafelgesprekken over goed besturen. Dit is het verslag van het gesprek op 3 april 2019 tussen Leen Paape, Hanske Plenge, Harter Wassink, Hanneke de Zwart en Carolien de Monchy.



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



“Hoe kunnen bestuurders inspelen op maatschappelijke veranderingen?”

De aanleiding voor het Rondetafelgesprek: “Hoe kunnen bestuurders inspelen op maatschappelijke veranderingen?”

De aanleiding voor het rondetafelgesprek is de oratie van Leen Paape, hoogleraar Corporate Governance bij Nyenrode University. In deze oratie bepleit Leen Paape om het huidige paradigma waarop de traditionele Corporate Governance is gebaseerd, te herijken. Zijn oproep tot een gesprek is enthousiast ontvangen door een leesclub van ervaren toezichthouders, bestuurders en bestuursadviseurs met een gezamenlijke belangstelling om bestuur en toezicht (governance) te verbeteren. De deelnemers aan het gesprek zijn:

- Leen Paape, hoogleraar Corporate Governance en voorzitter van het Nyenrode Corporate Governance Instituut
- Hanske Plenge, ervaren bestuurder en toezichthouder, mede oprichter van het Platform Innovatie Toezicht (PIT) en in dat kader de organisator van de leesclub
- Hartger Wassink, bestuurder/toezichthouder en bestuursadviseur in de onderwijssector
- Hanneke de Zwart, ervaren toezichthouder, visitor en adviseur in de sector woningcorporaties
- Carolien de Monchy, bestuursadviseur en onderzoeker, organisator van het rondetafelgesprek en schrijver van het verslag.

Om het gesprek een richting te geven, hebben we ervoor gekozen om ons te beperken tot een thema dat ons allen ter harte gaat: hoe kunnen organisaties inspelen op de maatschappelijke veranderingen. We kiezen de praktijk invalshoek van de bestuurder/toezichthouder: Wat zie je, wat maak je mee? Wat betekent dat voor de bestuurlijke opgaven? En als derde vraag: wat doe je dan, of wat kun je doen? Ik sluit dit verslag af met mijn conclusie.

Corporate Governance – een wicked problem

Wat verrassend is voor de leesclub is de invloed van het ‘oude neoliberale denken’, de opvatting dat commerciële organisaties er vooral zijn om winst te maken binnen de wettelijke mogelijkheden. Leen Paape besteedt een groot deel van zijn oratie aan het beargumenteren dat deze manier van denken niet (meer) geschikt is voor de 21^{ste} eeuw. Leen Paape: *“Let wel, ik ben ervan overtuigd dat het kapitalisme ons enorm veel gebracht heeft. Maar het heeft ook bijwerkingen, die op de maatschappij afgewenteld worden. Dat kan van alles zijn, van arbeidsongeschiktheid tot aan vervuiling, of wat dan ook. Het is mijn bedoeling om corporate governance zo in te richten dat de bijwerkingen aangepakt worden. Maar zelfs hierover is niet iedereen het eens. Onderschat niet hoe stevig de – in mijn ogen achterhaalde – overtuiging gehuldigd wordt bij de onderzoeksinstituten, inclusief de universiteiten dat het enige doel van een bedrijf is zo veel mogelijk winst maken en dat het om de markt gaat en efficiency. Dat is o.a. aangetoond door een promovendus die de curricula van de business schools heeft vergeleken en concludeerde dat het neoliberalisme inclusief het marktdenken en de focus op efficiency, nog steeds gemeengoed is.*



En zelfs als mensen zéggén dat ze het met elkaar eens zijn over bijv. het belang van lange termijn waarde creatie, of duurzaamheid, of circulariteit – dan nog zal de één daar weer wat anders bij denken dan de ander. Dat wordt nog sterker als we komen op de vraag hóe we dat moeten realiseren.”

We concluderen dat je Corporate governance kunt beschouwen als een ‘wicked problem’: een kwestie waarbij diverse actoren verschillende opvattingen hebben over wat het probleem is, voor wie dat een probleem is, wat een oplossing kan zijn, en hoe je dat kan realiseren.

Wat zien we: praktijkvoorbeelden uit de onderwijssector

Van ons vijven hebben er vier ervaring met besturen in onderwijsorganisaties. We besluiten een paar praktijkvoorbeelden uit deze sector te kiezen. Wat zien we daar aan knelpunten, waar lopen bestuurders tegenaan?

We zien dat het onderwijs een zeer robuust systeem is, in de zin dat het zeer stabiel is en niet makkelijk te veranderen. Dat komt enerzijds door de geweldige structuren die zijn opgetuigd met inspecties, accreditaties, toezichthouders en behoorlijk intensieve procedures om onderwijs te wijzigen. Een curriculum aanpassing duurt in de universitaire wereld zo’n drie jaar, omdat je rekening moet houden met de accreditatie.

Hartger: “Daar wil ik wel wat tegenin brengen. De inspectie bemoeit zich niet zoveel met het onderwijs. Scholen zijn niet verplicht om leerlingen op te hokken, de inspectie heeft heel brede opvattingen over wat onderwijstijd is. Niet alle onderwijs hoeft in een klas plaats te vinden. Alleen, een school moet dan wel een visie ontwikkelen op de manier waarop zij leerlingen zich laten ontwikkelen tot verantwoorde en zelfredzame burgers. Ik merk dat vernieuwing niet van de grond komt omdat een Raad van Toezicht en een College van Bestuur zich te weinig oriënteren op wat er in de maatschappij verandert, en zich te weinig realiseert wat dat betekent voor een nieuwe koers. Met visionaire bestuurders kun je verschil maken.”

Er komen meer voorbeelden langs waar bestuurders last hebben van het systeem.

Bijvoorbeeld de uitgevers van studiemateriaal zijn ook onderdeel van het systeem. Leen vertelt over de rechtszaken die de schoolboekendistributeur Van Dijk voert tegen de scholenkoepel Carmelcollege. Daarmee zie je hoe het gegroeide systeem van papieren schoolmateriaal de ontwikkeling van digitaal onderwijsmateriaal in de weg kan zitten. Of het voorbeeld van een project van de Goldschmeding Foundation wat als doelstelling had om het economie onderwijs in Nederland te vernieuwen, lees minder neoliberaal gedachtegoed en ook andere visies op economie. Maar dan loop je er tegenaan dat de universitaire opleidingen ook aan moeten sluiten bij het onderwijs in het voortgezet onderwijs, en probeer dan maar om alle partijen (vakgroepen, besturen, docenten, uitgevers etc) op één lijn te krijgen. Onbegonnen werk.

Hanske: “Het onderwijs zit in beton gegoten, het is om gek van te worden. Er is veel toezicht, er wordt veel verantwoording verwacht, en het hele systeem zit muurvast. En dan zit je nog in de silo van het onderwijs. Ik ben als toezichthouder betrokken bij een integratie onderwijs en opvang, en dan zie je dat je het systeem doorwerkt in verschillende geldstromen. Je wordt tegengewerkt door financiële constructies, je zit met verschillende wettelijke verantwoordingssystemen en je hebt bijv. volstrekt verschillende



“Hoe kunnen bestuurders inspelen op maatschappelijke veranderingen?”

medezeggenschapsstructuren: een MR of een OR. Het vraagt veel van bestuurders en toezichthouders om hier creatief in te zijn.”

En zo komen er nog meer voorbeelden langs. We concluderen dat in de sector onderwijs sprake is van krachtige systemen met sterke feedback lussen, waarbij er niet alleen zakelijke argumenten maar ook veel ideologische opvattingen een rol spelen bij de diverse partijen.

Toch zijn we niet helemaal overgeleverd aan een systeem, er is wel degelijk ruimte om wat nieuws te ondernemen. Je hebt visionaire besturen nodig, dat is zo, en wat nog meer?

Wat betekent dat: waar lopen bestuurders/ toezichthouders dan tegenaan?

Om krachtig in te grijpen in complexe systemen, waarin je soms het gevoel hebt gevangen te zitten, heb je inspiratie nodig. Die vind je buiten de geijkte omgeving, soms op heel andere terreinen. Einstein zei het al: je kunt een probleem niet oplossen binnen de denkwijze die het probleem veroorzaakt heeft. Het gesprek gaat verder over nieuwe vormen van dienstverlening, nieuwe verdienmodellen, innovatie.

Een vernieuwing is om als organisatie je identiteit niet af te leiden uit ‘markt’ of ‘overheid’, maar om de ‘community’ als partij erbij te halen. Er is bijv. een accountantsbureau Manifesto, die ondernemers eerlijke feedback wil geven of zij op weg zijn naar hun beoogde Scale of Significance. Hartger: *“Dat alleen al, is niet eenvoudig. Als ik zie hoe ze dat aanpakken, dan blijkt al gauw dat ze vooral vragen naar klanttevredenheid en ondernemerstevredenheid. Maar het gaat er niet om of je klanten tevreden zijn, maar het gaat erom of je klanten vinden dat je producten waarde toevoegen aan de gemeenschap. Een heel andere vraag. Hoe kun je governance inrichten op die vraag?”* Het is voor bijvoorbeeld de accountancy helemaal niet eenvoudig om met radicaal andere maatstaven een oordeel te vellen over de gezondheid van een organisatie. Daarvoor zijn er teveel wettelijke bepalingen zoals het Burgerlijk Wetboek (BW boek 2 lid 9), de International Financial Reporting Standards (IFRS) met alleen al in Nederland zo’n 140 pagina’s met instructies. Over krachtige systemen gesproken, daar weten ze in de accountancy alles van. Hanneke: *“Niet alleen daar. Ook in de woningbouw zijn er spijkerharde regels. Staat in de wet, je moet wel. Ik vind het ook niet leuk, maar ja, wat kan je?”*

We hebben het over vervagende grenzen tussen de sectoren. Daarvan passeren enkele voorbeelden de revue. Een bibliotheek heeft zowel een culturele doelstelling als ook een welzijnsdoelstelling. Een verzekeraar als UNIVE die samen gaat werken met zorginstellingen om mensen zekerheid te bieden in belangrijke levensfasen, zoals huwelijk, arbeidsongeschiktheid, chronische ziekte, overlijden. Ander voorbeeld om in te spelen op technologische ontwikkelingen komt uit de financiële sector. Wat nou als een bank zijn bankvergunning inlevert en een fintech bedrijf wordt? Dan spelen heel andere governance vragen. Leen brengt het voorbeeld in van de krijgsmacht. *“Daar is het adagium dat de volgende oorlog (zo die er niet al is) heel anders zal zijn dan de vorige oorlog. Het doel is nog steeds om de samenleving te beschermen, alleen komt de dreiging vanuit heel andere hoeken. Cyber wordt bijv. belangrijk. De clou is dat defensie de vitale infrastructuur niet in haar eentje kan beschermen. De uitdaging is om met elkaar (bijv.*



energie leveranciers, net-beheerders, productleveranciers) te bedenken hoe dat moet. We hadden het er al over, private en publieke samenwerking is niet eenvoudig.”

De rode draad uit de voorbeelden lijkt op de conclusie uit de voorbeelden in de onderwijssector: de sterke krachten die het vigerende systeem in stand houden. We gaan terug naar de praktijk: wat zijn de lessen hieruit voor de bestuurders / toezichthouders?

Wat we allemaal zien is dat toezichthouder niet meer een (h)erebaantje is. Zonder op de stoel van de bestuurder te gaan zitten, zijn toezichthouders veel meer tijd kwijt dan 6 – 8 vergaderingen per jaar wat vroeger gebruikelijk was. Een serieuze toezichthouder zal (afhankelijk van) 20 – 50 dagen per jaar bezig zijn: vergaderingen, meedoen en zichtbaar zijn, zelf info verzamelen, etc. En dan nog, je kunt als toezichthouder niet alles weten, er blijft een informatie asymmetrie met de bestuurders.

We zien dat het doel van Corporate Governance aan het schuiven is: het gaat erom hoe de revenuen van de organisatie (hoe dat in de non-profit werkt blijft even buiten beschouwing) verdeeld worden. Dan gaat het over verdelen en recht doen aan belangen – nieuwe governance vragen. Is de term ‘corporate governance’ nog wel toepasselijk, gezien de bovenstaande ontwikkelingen? Dekt de term over ‘responsible governance’ of ‘stewardship’, of ‘rentmeesterschap’ (of Good Governance) de lading niet beter? Een andere naam levert andere associaties op, daarmee kunnen bestuurders hun problemen op een andere manier definiëren – dat leidt tot andere oplossingen.

In Nederland is de trend om meer plaats te geven aan de stakeholders en de samenleving. Hartger: *“Het gaat erom de informatie op te halen wat je als bestuurder van waarde acht in respons op de omgeving. Realiseer je dat er een pluriformiteit aan waarden is. Wat is dan het goede om te kiezen.”* Helaas blijft het vaak hangen in woordjes, vertelt Leen: *“Alle grote bedrijven houden stakeholder dialogen. Mooi, zeg ik dan, maar het zet geen zoden aan de dijk. Er verandert nauwelijks iets door. Het is doorgaans een zoethoudertje.”* We constateren dat er nog steeds in de praktijk veel nadruk ligt op shareholder value, en de daarbij behorende gedachte dat een CEO zal kiezen voor klinkende financiële resultaten als hij daar zelf veel beter van wordt (bonus). Blijft de vraag wat wij zelf kunnen doen om invulling te geven aan nieuwe opvattingen over governance.

Praktische handvatten: wat kunnen bestuurders/ toezichthouders zelf doen?

In het gesprek hebben we adviezen benoemd voor bestuurders/ toezichthouders, waarbij we ons realiseren dat de genoemde punten een aanzet zijn om verder uit te werken.

- Hoe belangrijk ook, het aantrekken van commissarissen met IT expertise is geen garantie voor een andere invulling van de eindverantwoordelijkheid.
- Je kunt overwegen te experimenteren met nieuwe adviseurs/commissies in te schakelen voor toezichthouders. Er zijn al commissies voor remuneratie, audit, daar kan goed een innovatie/commercie commissie bijgezet worden.
- Je kunt ook zorgen voor diversiteit in de Raden, qua leeftijd, achtergrond, etc.
- Wat ook helpt om de bestuurlijke drukte terug te dringen is de organisatie sterk te vereenvoudigen: de cellenstructuur van Eckart Winzen, kleine teams zoals in thuiszorgorganisatie Buurtzorg. Dat geeft gelegenheid om beslissingen decentraal te



“Hoe kunnen bestuurders inspelen op maatschappelijke veranderingen?”

- nemen. En ook scherp kiezen als toezichthouder wat je op de agenda zet en wil bespreken (alles wat je aandacht geeft, groeit).
- Opleiden helpt. Het is voor een eindverantwoordelijke belangrijk om kennis te hebben van het handwerk van besturen en toezicht houden. Besteed in de activiteiten voor kennisoverdracht niet alleen aandacht aan het dominante neoliberale denken, maar stel juist de onderliggende wereldbeelden aan de orde. De beroepsverenigingen zouden hun rol beter op kunnen pakken om de academische kennis te laten doorstromen. Ook ligt een verantwoordelijkheid bij de bestuurders/toezichthouders zelf: lees breed en veel!
 - We zijn het erover eens dat kennis niet genoeg is. Het gaat erom of je in de boardroom het gesprek op de juiste manier kan voeren en een constructieve dynamiek bevorderen. *“Kennis is macht, karakter is meer”*, zegt Leen Paape.
 - Neem ruimte voor reflectie (zien wat er speelt) en visievorming (welke waarden streef je hierin na). Daar ligt de aanjager voor vernieuwing. Besteed minder vergadertijd aan rapportages en meer aan gezamenlijke visievorming.
 - Aandacht voor het delen van verhalen. Communiceren via diverse media (sites, TV, podcasts, apps, what ever) over je opvattingen en draag bij aan het gesprek over goed besturen.

Mijn conclusie: ‘Still confused but at a much higher level’

Terugkijkend op het gesprek zie ik dat we in een open sfeer allerlei voorbeelden besproken hebben waaruit blijkt hoe stevig de gevestigde governance praktijken verankerd zijn in omliggende systemen, en hoe krachtig de reflex is om regels heilig te verklaren en steeds verder te verfijnen. Het is mij duidelijk geworden dat de profit- en non-profit sector qua governance naar elkaar toe bewegen, maar dat er nog steeds grote verschillen zijn in denkpatronen, die zijn diep ingesleten.

Dat alles maakt innoveren in governance heel lastig. Om te beoordelen wat precies het vernieuwende van een initiatief is en hoe dat vorm krijgt, heb je diep inzicht nodig in de casus en een scherpe bril: in welk opzicht is er sprake van vernieuwing?

De vraag ‘welk probleem wil je oplossen met vernieuwingen in governance?’ betekent voor ieder van ons wat anders, ingekleurd vanuit onze specifieke rol in de governancepraktijk. Als wetenschapper verwoordt Leen Paape, met zijn brede ervaring in corporate governance, de vraag hoe je het huidige corporate governance systeem kunt veranderen dat de negatieve maatschappelijke effecten aangepakt worden. De toezichthouders in de not-for-profit verwoorden de vraag veel persoonlijker: wat kan ik morgen anders doen om de maatschappelijke doelen van de organisatie dichterbij te halen? De bestuursadviseurs verwoorden hun vraag met weer een ander accent: wat zijn belangrijke nieuwe governance issues en wat betekenen die voor de bestuurders?

Het doel van het gesprek was om praktische handvatten te vinden waarmee bestuurders en toezichthouders de huidige uitdagingen kunnen aanpakken. Het lijstje met handvatten weerspiegelt de oplossingsrichtingen die voortkomen uit onze achterliggende vragen, we zijn niet blijven hangen in abstracties. Dat is een mooie oogst voor een gesprek van twee uur. Tegelijkertijd past wel bescheidenheid: onze handvatten geven een richting aan, maar verdienen verdere concretisering. We zijn nog niet uitgepraat!