

# Good Governance.nu

## *Visiedocument “Wat is Good Governance”*

*Stichting GoodGovernance.NU op haar website*  
[www.goodgovernance.nu](http://www.goodgovernance.nu)

De Stichting GoodGovernance.NU ontplooit diverse activiteiten om de positieve kracht van goed organisatiebestuur te versterken, zie: [www.goodgovernance.nu](http://www.goodgovernance.nu).

We realiseren ons dat de vraag ‘wat is Good Governance?’ vele antwoorden kent, afhankelijk van de context waarin de vraag aan de orde komt. In deze bladzijde op de website geven we onze visie op de context waarin de nieuwe vragen over Good Governance aan de orde komen.

Liz Early en Carolien de Monchy  
Bestuur Stichting GoodGovernance.NU



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



## Onze visie op Good Governance

Wat verstaan we precies onder Good Governance? Wat heb je aan Good Governance, wat gaat er dan beter? Heldere vragen waar we graag over nadenken. Onze antwoorden leggen we graag voor - u bent van harte uitgenodigd om te reageren. Dan zorgen we met elkaar voor betere antwoorden of vragen op <https://www.goodgovernance.nu/contact/>

## Good Governance als voorwaarde voor groei en ontwikkeling

Goed bestuur is wat anders dan een afwezigheid van falend bestuur. Positief geformuleerd: Good Governance is een dragende kracht voor groei en ontwikkeling van (innovatieve) samenwerkingsverbanden in (en tussen) organisaties, om relevante maatschappelijke doelen (onderwijs, huisvesting, duurzaamheid) en economische waarde te realiseren. Het leidt tot organisaties waar mensen graag willen werken, die waardevol zijn voor klanten, leveranciers, geldschieters. En het leidt ertoe dat er zo min mogelijk verspilling (van mensen, middelen en kapitaal) plaats vindt.

## Inspelen op veranderende maatschappelijke opvattingen

In de vakliteratuur komen twee aspecten van Good governance aan de orde. Het eerste gaat over de procedures voor de besluitvorming, zoals de inrichting van de topstructuur en de risicobeheersing. De tweede heeft betrekking op gepaste omgangsvormen en spelregels, de cultuur kun je zeggen. Dergelijke definities geven een goed punt op de horizon weer om naar te streven. Alleen zegt de theorie niet wat een bestuurder in een specifieke situatie kan doen. Iedere situatie is immers anders: een andere beginsituatie, andere mogelijkheden om te manoeuvreren. Daarom hebben we aan ervaren bestuurders, toezichthouders, bestuurssecretarissen en bestuursadviseurs naar hun praktijkervaring gevraagd. Daaruit komt een belangrijke aanvulling op de theorie naar voren: de enorme invloed van veranderende maatschappelijke opvattingen over wat goed besturen inhoudt. Er is een aardverschuiving gaande, steeds meer vanzelfsprekendheden staan ter discussie. Bestuurders en toezichthouders krijgen nieuwe dilemma's en vragen op hun bord, worden geconfronteerd met nieuwe verwachtingen. We onderscheiden drie governance domeinen:

- **Visieontwikkeling.** Er is een toenemende oproep aan private organisaties om hun maatschappelijke verantwoordelijkheid te pakken. En non-profit organisaties krijgen steeds meer de oproep eigen inkomsten te genereren. Het komt erop neer dat alle organisaties voor de opgave staan een visie te ontwikkelen op de kern van hun bestaan: welke bijdrage willen we realiseren, gebruik makend van onze kerncompetenties? Het gaat om zowel een maatschappelijke bijdrage als om goede financiële resultaten.
- **Vitale governance systemen.** In de ene organisatie zijn zoveel regels en procedures dat mensen hun werk niet meer goed kunnen doen. In de andere organisatie is de besluitvorming zo informeel dat je eigenlijk ook niet goed weet waar je aan toe bent. De kunst is om de formele regels en de cultuur zo op elkaar af te stemmen dat je een flexibel, open systeem krijgt
- **Anders verantwoord.** In verschillende sectoren (banken, woningbouwcorporaties) nemen de eisen aan de externe verslaglegging exponentieel toe. Ook de opvattingen



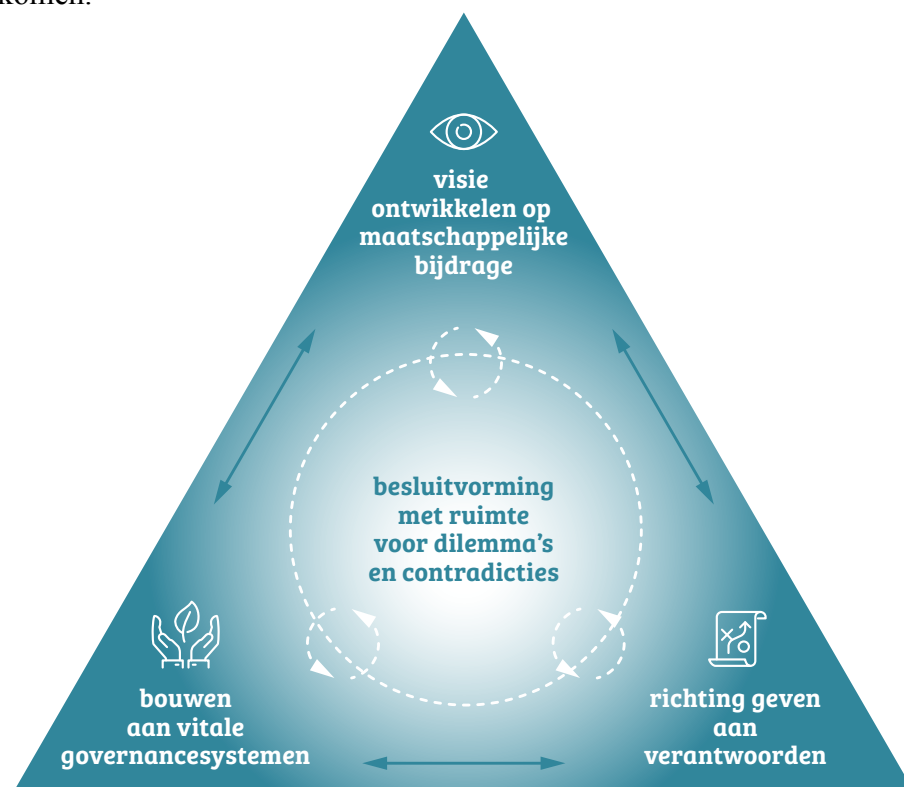
over hoe organisaties verantwoording af kunnen leggen veranderen, omdat een overmaat aan externe verantwoording niet meer werkt

De opsomming laat zien dat de domeinen elkaar beïnvloeden. Een andere inrichting van de organisatie (we gaan alles uitbesteden) leidt tot vragen over de identiteit (wat zien we nu als onze verantwoordelijkheid?), om een voorbeeld te noemen.

### **Good Governance: de dialoog over governance een andere wending geven**

De veranderende opvattingen leiden in de praktijk tot dilemma's. De governancecodes leggen de nadruk op lange termijn waardecreatie. Maar bijvoorbeeld een investeerder als een pensioenfonds heeft een goed rendement nodig voor onze pensioenen, en dat is een korte termijn waarde.

De geïnterviewden vertellen dat zij andere gesprekken over de opgaven van de organisatie nodig hebben. Echt open gesprekken over wat waardevol en belangrijk is, en over conflicterende waarden. Dat is een belangrijke voorwaarde om tot goede besluiten te komen.



Op de hoeken van de driehoek staan de drie inhoudelijke opgaven voor bestuurders: visie ontwikkelen, bouwen aan vitale governance systemen en richting geven aan verantwoord.

De centrale opgave bij Good Governance is ruimte creëren zodat dilemma's en contradicties bij de verschillende domeinen aan de orde kunnen komen in de besluitvorming. Dat betekent niet zozeer meer vergaderen, het betekent anders met elkaar spreken. De clou is om in het gesprek niet alleen het hoofd, maar ook het hart mee te nemen, en het gesprek te focussen op handelen. De dialoog over Good Governance krijgt daarmee een andere wending.