

# Corporate governance kan niet zonder good governance

---

Amersfoort, 2015 – Theo Stubbé – Blauw BV

## Toezichthouders bij semipublieke organisaties moeten meer reflecteren op gedrag

**In de wereld van het toezicht ligt teveel nadruk op de richtlijnen en regels. Good governance, bedoeld als sturen op gedrag en cultuur, wordt onderschat. De corporatiebranche komt begin 2015 met een nieuwe Governancecode die aandacht besteedt aan gedrag en cultuur. Hoeveel belangstelling is er voor dit onderwerp bij de semipublieke organisaties? In een rondetafelgesprek gaat Theo Stubbé de dialoog aan met governance specialisten Marry de Gaay Fortman, Albert Kerssies, Hans Hoek en Harm Klifman. Deze deelnemers uit diverse branches kwamen bijeen vanwege de publicatie van het boek [‘Reflectie & Governance’](#) in november 2014. Hier het verslag van dit boeiende gesprek.**

### *Toezichthouden is een vak*

De Gaay Fortman, partner bij Houthoff Buruma, trapt af met de stelling dat de laatste jaren terecht veel aandacht is besteed aan de professionalisering van het toezicht. Het is duidelijk dat toezicht houden écht een vak is en niet een status verhogende hobby. De publieke discussies hebben geholpen om de kwaliteit van governance te verbeteren, waarbij nieuwe eisen worden gesteld aan de toezichthouders. Het gaat niet meer alleen om kennis en kunde, maar ook over maatschappijvisie, vaardigheden en gedrag.

### *Toezichthouders moeten de juiste vragen stellen en scherp durven zijn*

Volgens Kerssies, directeur bij de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW), is vakkennis een basisvereiste, maar zijn gedrag en cultuur bepalend voor goed en onafhankelijk toezicht. ‘Het gaat om het stellen van de juiste vragen en scherp durven zijn, zowel naar de bestuurder als ook naar je collega-toezichthouders’.

Vreemd genoeg werven wij toezichthouders nog steeds primair op basis van de harde expertises. In de selectie komen vervolgens vaak de extraverte personen met glanzende cv’s bovendien. Hoek, partner bij C3 Adviseurs en Managers in de zorg, heeft vorig jaar een onderzoekje gedaan naar de werving van toezichthouders in de zorg en in ieder profiel staat bestuurlijke ervaring. Terwijl bestuurders zeker niet automatisch de meest geschikte personen zijn om toezicht te houden!

Met zijn visie op governance laat Klifman, senior adviseur onderwijs bij Van Beekveld & Terpstra, zien dat besturen en toezicht houden wezenlijk van elkaar verschillen. ‘De kern van governance is dat de *bestuurder* richting geeft aan de organisatie op basis van normatieve afwegingen. Dat betekent dat de *toezichthouder* zelf geen normatieve afwegingen hoeft te maken, maar toetst of de normatieve afwegingen van de bestuurder deugen en kijkt of de activiteiten van het bedrijf nog wel passen bij de doelstellingen van de rechtspersoon.’ Als voorbeeld noemt hij een onderwijsinstelling die een commercieel bedrijf voor huiswerklessen begint. De bestuurder kan wel zeggen dat het goed is, maar deze activiteit past niet bij het doel van de stichting en staat zodoende (normatief) haaks op wat wordt beoogd. Over deze strategische keuze moet de Raad van Toezicht (RvT) een oordeel geven.

Bestuurders worden geacht iets te willen, zij doen wilsuitspraken, maar toezichthouders die wilsuitspraken doen overschrijden makkelijk de grens in de rolverdeling. Toezichthouders moeten oordeelsuitspraken doen of vragen stellen over die wilsuitingen van de bestuurders. Daarmee toetsen de toezichthouders de bestuursplannen. Zo maak je duidelijk wat de kernactiviteit van de toezichthouder is.

Tijdens het gesprek ontstaat een onderscheid tussen de termen corporate governance en good governance. Bij corporate governance gaat het volgens de deelnemers om de harde kant van het toezicht, bestuur en verantwoording. Bij good governance gaat het om de soft skills, zoals gedragingen van transparantie, onafhankelijkheid, integriteit, gelijkwaardigheid en verantwoordelijkheid. Zowel corporate- als good

governance zijn belangrijk, maar te vaak komt het normenkader voor good governance niet helder op tafel omdat toezichthouders hiervoor te weinig ruimte en tijd inruimen.

Helaas domineert in rapporten, en dus ook bij de politiek en in de media, de discussie over richtlijnen en regels. Gedrag en cultuur, normatieve vragen stellen, zijn bij veel toezichthouders nog geen onderdeel van hun werk, met als gevaar dat semipublieke organisaties door alle regelgeving heel intern gericht blijven.

Kerssies beaamt deze lacune en vertelt dat de VTW, samen met Aedes, werkt aan een nieuwe Governancecode, die begin 2015 verschijnt. In deze tekst komen de aspecten cultuur en gedrag veel nadrukkelijker voor. De volgende vraag voor toezichthouders is natuurlijk 'Hoe verbeteren we onze gedragingen?'. Dat is de essentie van het boek 'Reflectie & Governance'.

### **Reflectie en zelfevaluatie zijn een must**

Stubbé, auteur van het boek, betoogt dat je deugdzaam gedrag ontwikkelt door met elkaar aan zelfreflectie en feedback te doen. Zelfreflectie en feedback ophalen zorgen voor een gedeelde vorming van waarden en normen binnen de governance. Het begrijpen van elkaars drijfveren is prima geïnvesteerde tijd, die elke Raad van Toezicht dubbel en dwars 'terugverdient' gedurende het werk.

De Gaay Fortman bevestigt dat zelfevaluatie van groot belang is: 'In een van mijn commissariaten beginnen we met reflectie aan de voorkant. En wij eindigen bijeenkomsten door met de raad te reflecteren op wat er gezegd is. Zat de bestuurder goed in z'n vel? Hoe gaat het met zijn organisatie? Waren wij een goed team? Dit soort vragen passeren dan de revue.' Eigenlijk moet je nooit met een rugzakje met gedachten naar huis rijden zonder eerst met je collega's na te praten.



#### **Van Links naar Rechts:**

- *Dr. Ir. Albert Kerssies is directeur van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW). Hij is als commissaris actief in de Raad van Commissarissen van Habeko Wonen, mede om voeling te houden met de praktijk.*
- *Dr. Ir. Hans Hoek is partner van C3 Adviseurs en Managers voor de Zorg, bureau voor advies- en interimmanagement in de gezondheidszorg. Hij is gepromoveerd op governance van de gezondheidszorg in Rotterdam.*
- *Mr. Theo Stubbé is eigenaar van Blauw BV, dat zich richt op organisatieontwikkeling bij woningcorporaties, zorgorganisaties, welzijn en gemeenten.*
- *Mr. Marry de Gaay Fortman is advocaat en partner bij Houthoff Buruma. Haar specialisaties zijn onder andere publiek-private kwesties, bestuursvraagstukken en zorggerelateerde kwesties. Zij is actief in diverse commissariaten in de publiek-private sector, zoals GVB en VGZ. Ook doceert zij boardroom dynamics aan de Governance University.*
- *Dr. Harm Klifman is senior adviseur bij organisatieadviesbureau Van Beekveld & Terpstra. Hij is gespecialiseerd in governance in het onderwijs en is altijd actief geweest in het bestuur van onderwijssectoren.*

### *Wat is de rol van de overheid?*

Dan ontspint zich een dialoog dat sommige organisaties liever zouden overstappen op een Raad van Advies, die niet aansprakelijk is. Hoeveel druk accepteren de toezichthouders nog van de maatschappij? De deelnemers vinden dat adviesraden alleen een aanvulling zijn op het interne toezicht, maar begrijpen de discussie. Van interne toezichthouders wordt veel verwacht en ze worden soms ten onrechte als verlengstuk van de overheid gezien. Hier wreekt zich de dubbele invulling van de rol van de overheid. Enerzijds verwachten wij dat de overheid over ons welbevinden waakt met bijvoorbeeld een Voedsel- en Warenautoriteit en anderzijds vinden we dat de overheid niet de baas is over maatschappelijke ondernemingen.

Het probleem is, dat de politiek vooral kijkt naar haar eigen agenda en daarbij geen vertrouwen durft te geven aan de maatschappij. Dat betekent dat de politiek te vaak van mening is dat zij moet optreden bij affaires, ook al zijn er hiervoor andere instanties aangesteld. Daarom pleiten deskundigen voor een Autoriteit per sector die los van de overheid de regels handhaaft. Het is echter aan de overheid om heldere regels (kaders) vast te stellen. De denkfout in Nederland is, dat we toezichtsorganen willen koppelen aan de ministeries die ook het beleid maken. Waarom komt er geen minister van toezicht?

Verder kan zelfregulering prima werken, zolang andere instanties sancties kunnen opleggen. Bij de omroepen en in de medische wereld bestaan effectieve instanties rondom integriteit en ethiek. Zelfregulering is dan aanvullend op de overheidsregulering.

### *Moet het rauwe leven beter doordringen in de boardroom?*

Volgens Stubbé zijn de maatschappelijke veranderingen sinds de jaren vijftig de oorzaak van een gebrek aan vertrouwen in instanties en dus ook in de leiding van semipublieke organisaties. De Nederlander voelt zich geen eigenaar meer van (semi)publieke vraagstukken. Hoe laten we huurders, cliënten en studenten meer toe tot het mechanisme van governance? Moet het rauwe leven niet meer gehoord worden in de bestuurskamer?

Klifman spreekt over 'het geluid'. Toezichthouders gebruiken een jargon, een taalveld. Een taalregister dat geen relatie heeft tot de harde werkelijkheid. Als je in die werkelijkheid staat, kom je een andere taal tegen. Toezichthouders en bestuurders moeten dit andere taalregister zien te bereiken. Hoek bevestigt dit want volgens hem ontbreekt vaak de terugkoppeling van de signalen uit de maatschappij, waardoor mensen zich niet serieus genomen voelen. 'Volgens mij is het in plaats van alle verantwoording beter om de dialoog aan te gaan in een taal die iedereen begrijpt. Geef terug wat je ermee doet en wees eerlijk!'

Hoek: 'Eigenlijk moet de stelling worden omgedraaid. De boardroom moet in de rauwe werkelijkheid doordringen in plaats van andersom.' Het gaat om halen en brengen. Ook de toezichthouders moeten informatie ophalen bij bewoners of cliënten en hen vertellen wat er afgelopen jaar is gebeurd, in plaats van alles in een jaarverslag te publiceren.

De Gaay Fortman: 'Om de juiste vragen te stellen en echt te spreken over gedrag, moet je de buitenwereld naar binnen te brengen en heb je de juiste personen nodig, dat is het hele eieren eten.'