

Governance bij maatschappelijke ondernemingen

Een trendanalyse over diverse publicaties sept. 2013 – juni 2014



Inleiding:

In juni 2014 beginnen de openbare verhoren van de [Parlementaire Enquête Woningcorporaties](#). Het onderzoek van de enquêtecommissie gaat over fraude, over zelfverrijking, over zonnekoning gedrag, over derivaten bij Vestia etc. Het onderzoek richt zich op de volkshuisvesting, maar zonder twijfel zal er ook gekeken worden naar andere maatschappelijke organisaties, zoals de zorg en het onderwijs.

De politiek en de media zullen zondebokken gaan zoeken bij bestuurders, commissarissen, accountants, banken en externe toezichthouders. Ik betwijfel of er veel lering getrokken zal worden uit de uitkomsten van de Parlementaire Enquête, maar het is wel boeiend om alle rapporten en publicaties die rondom dit circus verschijnen te bestuderen. De publicaties zeggen veel, ook tussen de regels door.

Ik heb een trendanalyse - plus samenvattingen - gemaakt vanuit vijf publicaties die sinds sept. 2013 tot eind mei 2014 zijn gepubliceerd. Op de volgende pagina schrijf ik 5 zinnen per publicatie met daarbij een link naar mijn samenvatting van dit rapport. In deze inleiding benoem ik de rapporten, waarbij u kunt doorlinken naar de originele tekst. De lezer kan op deze manier zelf bepalen hoeveel tijd hij/zij wil besteden en welke publicatie hem/haar het meeste aanspreekt.

De belangrijkste *trends* die ik uit de rapporten haal zijn eigenlijk twee intrinsieke tegenpolen. Enerzijds zie ik een - door de politiek (en media) gedreven – roep om harde maatregelen en duidelijk te controleren criteria ter voorkoming van excessen. Anderzijds lees ik over pragmatische en haalbare verbeteringen in de bestuurskamers van Nederland.

De eerste trend vindt u vooral in de [aanbevelingen](#) van de commissie Halsema (sept. 2013) en in de [brief](#) van minister Opstelten van november 2013. Het doel van deze trend is dat de maatschappij (de politiek) wil laten zien dat het niet meer geaccepteerd wordt dat er in Nederland megalomaan, dan wel met zelfverrijking, bestuurd wordt. De zwakte van deze reactie is dat het geen oplossing biedt, dan wel dat het kind met het badwater wordt weggegooid.

De tweede trend lees je in de [oratie](#) van Prof. Dr. Mijntje Lückerrath, hoogleraar Governance in Tilburg (mei 2014) en in een FD [artikel](#) van dr. Hans Hoek (mei 2014). Het doel van deze trend is om handvatten aan te reiken waarmee bestuurders en toezichthouders concreet kunnen werken aan een hogere professionaliteit. De achilleshiel van deze aanpak is dat het resultaat niet, dan wel op de lange termijn, voor het publiek zichtbaar is.

Tenslotte beschrijf ik het [rapport](#) van de Wetenschappelijk Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) van mei 2014. Dit rapport hangt een beetje tussen de beide trends in. Het is niet zo hijgerig en populistisch als de eerste trend, maar het pleit wel voor een zichtbare aanpassing van het bestuur en toezicht.

Persoonlijk ben ik voor de aanpak vanuit de tweede trend in combinatie met veel communicatie en dialoog met de maatschappij.

Bespreking vijf publicaties:

1) 'Een lastig gesprek'

Advies Commissie Behoorlijk Bestuur o.l.v. Femke Halsema, sept. 2013

Op 15 mei 2013 heeft de Nederlandse Regering een 'Commissie verantwoord bestuur en toezicht in de semipublieke sector' ingesteld. De opdracht luidde: *'het schetsen en toelichten van de kernwaarden van maatschappelijk verantwoord bestuur en intern toezicht in de (semi) publieke sector in de vorm van gedragsregels.'* Gelukkig heeft de commissie Halsema zich niet aan de opdracht gehouden. In deze [samenvatting](#) beschrijf ik waarom ik enthousiast ben over de diagnose van de commissie Halsema, maar dat het lijkt alsof de aanbevelingen door iemand anders geschreven zijn.

In de diagnose worden de barrières en de weeffouten van de semipublieke sector prima beschreven. Zo beschrijft de diagnose onder andere dat de overheid ten onrechte op elk incident reageert en tegelijk wetten en regels uitvaardigt met als kenmerk: 'doe meer, voor minder geld en maak nooit fouten'. Daarnaast schrijft de commissie dat de overheid de prestaties van de semipublieke sector moet waarborgen. Helaas stapt de commissie vervolgens in dezelfde valkuil door aanbevelingen op te schrijven die lijken op de standaard afvink lijst van de overheid.

2) Aansprakelijkheid bestuurders en toezichthouders semipublieke sector

Brief Minister Opstelten, nov. 2013

Met deze brief wil minister Opstelten de kwaliteit van bestuur en toezicht in semipublieke sectoren verbeteren. Hij schrijft dat hij het belangrijk vindt dat een interne toezichthouder een bestuur tot de orde kan roepen bij gebrek aan externe druk (zoals van kiezers, leden of aandeelhouders). Hij vervolgt de eerste pagina van zijn brief met de zin: "sommige toezichthouders leunen achterover en stellen zich onvoldoende op als tegenwicht voor het bestuur." Einde citaat.

Ik was na deze zin al klaar met de rest van de brief (nog 8 pagina's), want de politiek maakt wederom de blunder van populistisch incidenten gedrag. Ja, er zijn gruwelijke incidenten geweest en ja, het toezicht faalde in de meeste gevallen, maar elke conclusie daarna over de andere 99% van de semipublieke organisaties¹ gaat volstrekt mank. Ik geef een [samenvatting](#) van de *daadkrachtige* acties van de minister.

De minister van Veiligheid en Justitie kondigt aan het einde van zijn brief de volgende nieuwe maatregelen aan voor versterking van het toezicht op stichtingen en verenigingen in Boek 2 van het BW:

- stichtingen en verenigingen kunnen kiezen voor een toezichthoudend orgaan;
- taken en bevoegdheden van de toezichthouders worden dan vastgelegd;
- er komt een regeling tegenstrijdig belang;
- er komt een regeling aansprakelijkheid;
- er komt een uitbreiding van ontslagmogelijkheden voor interne toezichthouders.

¹ Er zijn sinds 2002 16 affaires geweest bij de 380 corporaties, waarvan er 11 gericht frauduleus waren. Vergelijk dit eens met de 355 maatregelen door de tuchtrechter opgelegd aan Notarissen tussen 2008 en 2012 (bron: Geldgids nr. 6 sept/okt 2013)

3) 'Governance als remedie tegen de zeven hoofdzonden'

FD artikel van dr. Hans Hoek, mei 2014

Het artikel van Hans Hoek laat zich eenvoudig samenvatten: bestuurders die te risicovolle operaties aangaan en zichzelf verrijken is van alle tijden, zo leert een citaat uit de tijd van de VOC. Hans Hoek beschrijft dat Governance in Europa dient om een zorgvuldige afweging te maken van alle belangen.

Uit ervaring leidt Hans Hoek af dat Governance een poging is om menselijke tekorten op te vangen of nog liever te voorkomen. En zo rolt hij door in de zeven hoofdzonden: hoogmoed, hebzucht, onkuisheid, afgunst, onmatigheid, wraak en gemakzucht. Bij elke hoofdzonde komt hij met bekende voorbeelden, zoals het voorbeeld van gemakzucht bij de commissarissen van Vestia, die niet de moed hadden in te grijpen bij het zonnekoning gedrag van de bestuurder.

Kortom, in zijn [betoog](#) relateert hij de effectiviteit van Governance regels, maar dat is volgens hem geen reden om te stoppen met Governance.

4) 'Bouwstenen voor High Performing Boards'

Inaugurerende Prof. dr. Lückerath – Rovers voor hoogleraar Corporate Governance TIAS, 23 mei 2014

Het kernthema van dit lezenswaardige boekje is dat Prof. Mijntje Lückerath zoekt naar de bouwstenen voor de maximale toegevoegde waarde van de Raad van Commissarissen voor een organisatie. Zij wil de factoren beschrijven die bijdragen aan effectief functionerende RvC's. Haar negen bouwstenen, in combinatie met drie theorieën, worden kort in mijn [samenvatting](#) beschreven.

De bouwstenen zijn sterk geformuleerd en in hun samenhang geven de bouwstenen een goed handvat om als RvC een dagdeel op de hei door te spreken. Voor mij introduceert Lückerath een nieuwe taak voor de RvC, naast die van toezichthouder, werkgeverschap en adviseur van het bestuur, namelijk de taak van de netwerker. De netwerk functie komt bij de Governance Codes voor maatschappelijke ondernemingen heel snel in conflict met de eis van onafhankelijkheid, maar het past prachtig in de ontwikkeling van de netwerksamenleving.

De inaugurele rede sluit af met een pleidooi om in de preambule van de Governance Codes op te nemen dat de RvC niet alleen de taak heeft om toezicht te houden, maar ook dient te zorgen voor het werkgeverschap, het klankbord en het ondersteunen in het netwerk.

5) 'van tweeluik naar driehoeken'

WRR rapport, 27 mei 2014

Dit rapport analyseert dat de ontsporingen bij semipublieke organisaties² niet, of niet alleen, te wijten zijn aan bewust malafide gedrag, maar vaak ook aan een gebrek aan tegenspraak van al te bevlogen bestuurders. De WRR beschrijft dat onderzoekers en beleidsmakers in reactie op de incidenten pleiten voor strengere regulering en meer professionalisering. Volgens de WRR ontbreekt echter de aandacht voor het versterken van de interne checks & balances. De WRR stelt dat een toezichthouder niet goed kan functioneren als dit interne weerwerk niet goed functioneert. In mijn [samenvatting](#) beschrijf ik kort de 'three lines of defense', namelijk meervoudig bestuur, een goede raad van toezicht en derde partijen.

² Hiertoe behoren 380 woningcorporaties, 1600 – 2700 onderwijs- en 1800 – 4600 zorginstellingen