

***Diversity of thoughts en de juiste antennes voor good governance  
Van samenlevingsblind naar samenlevingsproof***

Dames en heren, goedemiddag,

Goed Bestuur & Toezicht mij heeft gevraagd met u mijn visie op toezicht te delen en dat er vaar ik als een hele eer. Het interview in het tijdschrift *Goed Bestuur & Toezicht* dat aan deze lezing voorafging, opende met de mededeling dat het goede nieuws is dat de Jaarlezing dit jaar wordt verzorgd door een vrouw. Wie begint met het goede nieuws, heeft daarna meestal *slecht* nieuws in petto en dat was bij de auteur van dit artikel niet anders. Rocco Mooij sloot zijn intro af met de *teaser* dat het slechte nieuws het onderwerp van mijn lezing is: namelijk diversiteit ofwel het gebrek daaraan in de top van het bedrijfsleven.

Hoewel het voor sommigen misschien nog een onwelkome boodschap is dat diversiteit een voorwaarde is voor succes in de business, is het voor mij een genoegen deze Jaarlezing te verzorgen. Ik sta hier als advocaat-partner van Houthoff. Vanuit Houthoff ben ik betrokken bij reguleringvraagstukken die zich bevinden op het snijvlak van publiek en privaat. Ik ben gespecialiseerd in economisch publiekrecht en corporate governance en adviseer daarin *boardrooms*. Vanuit de praktijk en mijn persoonlijke visie vervul ik functies die in het verlengde van mijn beroep liggen. Ik geef les aan de Governance University en ben onder meer commissaris bij KLM en De Nederlandsche Bank. Daarnaast ben ik voorzitter van Topvrouwen.nl, een stichting die zich inzet voor een betere doorstroom van vrouwen naar de top van het bedrijfsleven.

Laat ik meteen beginnen met het adresseren van het ongemak rondom *gender diversity* en meer diversiteit in bredere zin, dus mensen met verschillende etnische of culturele achtergrond. De Europese Richtlijn inzake diversiteitsbeleid verstaat hieronder, naast man-vrouw verdeling, verdeling in leeftijd, achtergrond qua opleiding en beroepservaring. Natuurlijk is er veel onderzoek wat uitwijst dat diversiteit de prestaties van ondernemingen positief beïnvloedt, maar ondernemingen voelen ook koudwatervrees bij de gedachte dat de neuzen binnen zo'n gebalanceerd team niet langer automatisch dezelfde kant op staan.

In alle eerlijkheid: organisaties die er zo over denken, hebben een punt. De besluitvorming wordt er binnen een divers teams niet per se makkelijker op. Er wordt langer gepraat over vraagstukken die vanuit verschillende dimensies worden bekeken. In gebalanceerde raden van bestuur en raden van commissarissen komt er altijd weer iemand uit een hoek die je niet verwacht; als het bekende duveltje uit het doosje. Rabobank-bestuursvoorzitter Wiebe Draijer, die een top met 40 procent vrouwen realiseerde, zei onlangs in een interview dat die diversiteit *"een hel voor de voorzitter is."*<sup>1</sup> Die opmerking maakte hij met een lach, maar er zit een kern van waarheid in: binnen diverse teams ontstaat wrijving, maar daarmee ook de bekende glans. De vertraging binnen de besluitvorming zorgt uiteindelijk voor versnelling, want als een zorgvuldig afgewogen besluit eenmaal genomen is, wordt het breed gedragen.

**Onlosmakelijk verbonden: goed bestuur en een divers geluid**

Tussen goed bestuur en een 'divers geluid' binnen een onderneming, bestaat naar mijn stellige overtuiging een direct verband. Grote bedrijven waar onvoldoende ruimte is voor verschillende geluiden, staan te ver af van wat er leeft en broeit in de samenleving. Dat maakt die bedrijven samenlevingsblind en daarmee kwetsbaar.

---

<sup>1</sup> Nicole Gommers, 'Laten we meer inzetten op *peer pressure* en gevoel van schaamte.' *Topvrouwen.nl*, april 2019.

Mark Rutte dwong vorig jaar een opening af door zestien commissarissen, zwaargewichten uit het bedrijfsleven – onder meer Jan Hommen van Ahold Delhaize, Jeroen van der Veer van Philips en Hans Wijers van ING en Heineken – uit te nodigen op het Catshuis. Die afspraak kwam niet uit de lucht vallen. Politici en bedrijfsleven waren in 2018 meer dan ooit vergelijkbaar met een stel dat de tango danst, maar elkaar steeds weer op de lange tenen trapt met groeiende irritatie tot gevolg. De witwasaffaire bij ING, het gedoe om de dividendbelasting en de afgeblazen verhuisplannen van Unilever maakten de betrekkingen uiterst gespannen en het gekissebis viel ook niet goed bij de gemiddelde Nederlander. Rutte ontving die topmannen om over het vestigingsklimaat en de toekomst van de Europese samenwerking te praten, maar óók om te praten over gevoeligheden en maatschappelijk draagvlak. Ik denk dat dit slechts het begin was van meer druk op bestuurders en toezichthouders om openheid van zaken te geven.

Topteam die een afspiegeling vormen van de maatschappij, omdat zij behalve de *usual suspects* ook vrouwen, jongeren, verschillende nationaliteiten en achtergronden of 'vreemde eenden' van wat voor pluimage dan ook aan boord hebben, zijn veel alerter op dat maatschappelijk draagvlak. Zij ontwikkelen een gevoelige antenne voor ontwikkelingen, sentimenten, voor- en afkeuren. Ze begrijpen ook dat een cultuur van 'zeg maar niks' en 'wie geschoren wordt, moet stilzitten', schade veroorzaakt. Het is ontzettend belangrijk voor de reputatie van een bedrijf om juist wel van zich te laten horen, naar buiten te treden en de verbinding met burgers te zoeken.

Met *alleen* die antenne zijn we er natuurlijk nog niet; ieder lid van een topteam zou daarnaast zijn of haar geweten als leidraad moeten nemen. Aansluiting bij de maatschappij in combinatie met een sterk ontwikkeld moreel kompas, voorkomt dat bestuurders en toezichthouders een klimaat creëren waarin uitwassen kunnen gedijen – of het nu gaat om een van de realiteit losgezongen bonuscultuur of om frauduleuze transacties. Een sterk ontwikkeld moreel kompas – ik kom er straks nog uitgebreid op terug – voorkomt echter niet alleen uitwassen, maar maakt bovendien het verschil in het dagelijks reilen en zeilen. Bij handelen conform de regels of gebruikmaken van de ruimte die de wet biedt, hoort evengoed een gewetensvraag: 'Ook al houd ik mij aan de regels, is deze oplossing ook in *maatschappelijk opzicht* wenselijk?' Ook als je binnen de wet opereert, *compliant* bent, kan wat je doet en besluit onaanvaardbaar of schadelijk zijn. Niet voor niets organiseert de beroepsvereniging van accountants (de NBA) sinds een aantal jaar 'moresprudentie'-werksessies. Moresprudentie – een woord dat de potentie heeft om woord van het jaar te worden – heeft als doel houvast te bieden bij het omgaan met morele vraagstukken in werksituaties. Moresprudentie bestaat bijvoorbeeld uit een verzameling van argumenten, stappenplannen bij ethische dilemma's en casuïstiek. Het is een manier om maatschappelijk verantwoord handelen in te bedden. Broodnodig, al was het maar om onomkeerbare reputatieschade te voorkomen. Wie tanend vertrouwen of publieke irritatie negeert en die *communis opinio* met voeten treedt, krijgt te maken met gevolgen die haast niet te overschatten zijn. Beeldvorming is een ongelijke strijd die het bedrijfsleven niet kan winnen: het stempel 'graaier' blijft altijd aan je plakken.

Wie zich onvoldoende moeite getroost om van samenlevingsblindheid af te komen, zet kortom zijn reputatie op het spel. Maar het voert verder dan dat. Het is armoedig om slechts ethisch – of 'moresprudent', zo je wilt – te handelen om je reputatie te beschermen. *Corporates* en hun leiders zijn in de positie iets goed te doen voor het grotere geheel en zouden die rol ook moeten pakken. We kunnen als organisatie bijdragen aan een minder gesegregeerde samenleving, zoals ook directeur Kim Putters van het Sociaal en Cultureel Planbureau recent schreef in een opiniestuk voor het *Financieele Dagblad*.<sup>2</sup> Putters stelde vast dat "*de maatschappelijke opdracht waar we nu voor staan, het benutten van diversiteit voor de samenleving en economie is.*" Putters schrijft dat een diverse

---

<sup>2</sup> Kim Putters, 'Culturele diversiteit aan top lukt alleen met meer verbinding in de samenleving.' *FD*, 1 februari 2019.

organisatie bijdraagt aan verbinding tussen groepen en dus aan een verbonden samenleving. Hard nodig voor wat hij de "*businesscase Nederland*" noemt. Streven naar een inclusieve samenleving betekent dat iedereen erbij hoort en zich kan herkennen in de instituties. Ik kan niet anders dan het belang daarvan benadrukken. We bevinden ons in een tijdperk van ongekeerde turbulentie. De politieke en economische wereldorde wankelt, de cohesie binnen de EU wordt op de proef gesteld. De Brexit bezorgt niet enkel May kopzorgen, maar alle Britten en de gehele EU. En ook de cohesie in eigen land is wankel, waardoor degene die graag wil polariseren ruim baan krijgt. Na de laatste Provinciale Statenverkiezingen kruidde de winnaar zijn visie op onze maatschappij met een apocalyptisch sausje: hij liet weten dat we ons bevinden "*temidden van de brokstukken van wat ooit de grootste en mooiste beschaving was die de wereld ooit heeft gekend.*" Zelf zie ik iets anders dan brokstukken: ik vind dat we nog steeds een mooie samenleving hebben. Daar mogen we trots op zijn. En juist daarom moeten we, als maatschappij in z'n geheel, acteren op de spanningen die de laatste tijd opborrelen – van ongemak over Zwarte Piet tot discussies over wie de kosten van de energietransitie gaat ophoesten.

De afbrokkelende cohesie is zeker ook zichtbaar in het wankel draagvlak van grote ondernemingen bij hun stakeholders. Dat is zorgelijk en moet worden aangepakt. De belangen zijn groot, er staat veel op het spel. Facebook is een aansprekend voorbeeld van hoe de publieke opinie zich in rap tempo tegen je kan keren. Zo blijkt ook nu weer de macht van Facebook bij de Europese verkiezingen (zie interview in FD van 13 mei 2019 met Eurocommissaris Vera Jourova (Justitie) over het gevaar van manipulatie van de verkiezingen via Facebook. De snelle opkomst van sociale media bracht ingewikkelde vraagstukken op onder meer het gebied van privacy en nepnieuws met zich mee – de politieke en maatschappelijke gevolgen daarvan zijn nauwelijks te overschatten. CEO Mark Zuckerberg ligt al langere tijd onder vuur vanwege de passieve houding die het bedrijf daarbij heeft ingenomen. Ja, Zuckerberg opereert in een *terra incognita*: een duidelijk omkaderde set regels voor dergelijke techgiganten is nog werk in uitvoering. Maar dat is geen excuus, hoewel Zuckerberg daar anders over lijkt te denken: in maart dit jaar schreef hij een opiniestuk voor *The Washington Post*<sup>3</sup> met als strekking dat hij de verantwoordelijkheid van regulering te groot vindt om het alleen aan bedrijven over te laten. Het bestuur van de Amerikaanse toezichthouder FTC is onderling verdeeld over hoe hard Facebook aangepakt moet worden vanwege privacyschendingen. De vraag of Zuckerberg medeaansprakelijk gesteld moet worden, is een punt van onenigheid. Feit is dat Zuckerberg al in veel eerder stadium zélf – dus proactief – initiatief had moeten nemen, in plaats van pas in actie te komen *nadat* een wereldwijd schandaal ontstond. Google lijkt die rol inmiddels wél op te pakken. Het concern kondigde onlangs op een conferentie voor ontwikkelaars aan de privacy-instellingen makkelijker vindbaar te maken vanuit alle producten en Google opent vandaag in München een nieuw privacy- en veiligheidscentrum.

Het is een begin, hoewel deskundigen al lieten weten dat Google nooit echt privacyvriendelijk zal worden, omdat de commerciële belangen te groot zijn.

Ook meer alledaagse ondernemingen hebben te maken met dergelijke dilemma's. Niemand van ons ontkomt aan aanpassingen in het kader van de energietransitie. Niemand ontkomt aan het feit dat minister Van Engelshoven dit jaar haar conclusies trekt over de inspanningen van het bedrijfsleven om meer vrouwen toe te laten tot raden van bestuur en commissarissen, wat zou kunnen leiden tot dwingende maatregelen. Komen we bij dergelijke onderwerpen pas in actie bij overheidsregulering of kiezen we ervoor op de muziek vooruit te lopen? Dat laatste vergt moed en investeringen, maar levert ook wat op. Verantwoordelijkheid nemen straalt op een positieve manier op de organisatie af. Wie op de muziek vooruitloopt, kan daar zelfs een *unique selling point* van maken. Klanten, medewerkers en andere stakeholders kunnen met de voeten stemmen als ze vinden dat een organisatie vervuilt, geen

---

<sup>3</sup> Mark Zuckerberg, 'The Internet needs new rules. Let's start in these four areas.' *Washington Post*, 30 maart 2019.

afspiegeling is van de bevolking of als ze merken dat de top zich buitenproportioneel verrijkt of andere blunders maakt. Het afbreukrisico is groot, maar de keerzijde van de medaille is dat *fair play* bonuspunten oplevert. Zo gaat goed bestuur hand in hand met het bezweren van reputatierisico's en *doing good for the greater good*.

### **Een nieuw soort commissaris**

Om succesvol te opereren binnen deze veeleisende tijdgeest hebben we een nieuw soort commissaris nodig. De commissaris die helpt het concern toekomstbestendig te maken, heeft kennis van zaken en een *open mind*. Hij of zij organiseert tegenspraak en heeft een proactieve houding richting stakeholders. Die commissaris neemt zijn of haar geweten als leidraad van handelen en bekijkt of zijn of haar *individual good governance* nog voldoet. Die commissaris stimuleert elke dag oprechte *corporate soul searching*.

Ik sta gelukkig niet alleen in die visie. Als directielid Frank Elderson van De Nederlandsche Bank met bankiers praat, stelt hij ze regelmatig de vraag of er bepaalde dingen zijn die ze tien jaar geleden nog wel deden maar nu niet meer, vertelde hij onlangs in een interview met dagblad *Trouw*.<sup>4</sup> Ook als die zaken niet expliciet bij wet verboden zijn. 'Ja', zeggen die bankiers dan, 'nou en of!' Maar Elderson graaft graag een beetje dieper. Zijn volgende vraag is: 'zijn er dingen die je vandaag nog wel doet, waarvan je over tien jaar misschien zal denken dat je ze niet meer zou doen?' Ik nodig iedereen uit om vanaf vandaag zichzelf diezelfde vraag te stellen: een vooruitziende blik heeft de voorkeur boven wijsheid achteraf.

### **De aan/uit-knop van ons moreel kompas**

De 'commissaris nieuwe stijl' zou dus moeten varen op een sterk ontwikkeld moreel kompas dat hem of haar helpt om op het rechte pad te blijven. Dat klinkt mooi, maar het lastige van dit kompas is dat het een aan/uit-knop heeft. Dat schrijft Edgar Karssing,<sup>5</sup> universitair hoofddocent beroepsethiek en integriteitsmanagement van Nyenrode Business Universiteit, in zijn meest recente boek. Karssing spreekt over een 'morele ont koppelingstheorie' als mensen zichzelf ervan overtuigen dat er niets mis is met hun gedrag. Ze koppelen hun morele kompas simpelweg los van hun gedrag, bijvoorbeeld door recht te praten wat krom is. 'Ik heb nu eenmaal recht op een hogere beloning, omdat ik goede resultaten behaal.' Een andere strategie is die van de zogenoemde gunstige vergelijking: 'Anderen ontduiken de belasting nog erger, dus wat ik doe valt eigenlijk wel mee.' Je eigen handelen bagatelliseren werkt prima om je geweten te sussen. Karssing wijst echter niet alleen naar het gedrag van degene die een scheve schaats rijdt. Mensen worden bij hun goede en slechte keuzes beïnvloed door hun omgeving. Het merendeel van de topmannen die afgelopen jaar ontslagen werden, heeft zich schuldig gemaakt aan één of andere vorm van gesjoemel. Bijna 40% werd gedwongen te vertrekken wegens fraude, omkoping of seksuele intimidatie. Dit blijkt uit het jaarlijkse onderzoek van accountancykantoor PwC onder topmannen van 's werelds 2500 grootste beursgenoteerde bedrijven. (BNR Nieuwsradio 15 mei 2019).

Een wezenlijke vraag die iedere organisatie zichzelf dus moet stellen: is er sprake van een gezonde bedrijfscultuur, die stimuleert dat uitwassen op tijd de kop ingedrukt wordt?

Een dergelijk klimaat is precies wat de in 2016 herziene Corporate Governance Code onder leiding van prof. dr. Jaap van Manen heeft proberen te bewerkstelligen, door aandacht voor cultuur sterker dan ooit in de Code te verankeren. In de Code staat dat het bestuur verantwoordelijk is voor het vormgeven van een cultuur die is gericht op langetermijnwaardcreatie. Cultuur is een referentiekader op basis waarvan het eigen handelen en dat van anderen wordt beoordeeld. Een gezonde cultuur

<sup>4</sup> Jan Kleinnijenhuis, 'Directeur Nederlandsche Bank: "Als ik een boef was, zou ik me rotlachen".' *Trouw*, 25 april 2019.

<sup>5</sup> Edgar Karssing, 'Als de oplossing het probleem is. Compliance met een moreel kompas.' *Nederlands Compliance Instituut*.

helpt misstanden en onregelmatigheden voorkomen. Bestuurders en commissarissen dienen ervoor te zorgen dat de heersende cultuur gewenst gedrag en integer handelen stimuleert. Daarbij moeten bestuurders en commissarissen alert zijn op misstanden of signalen daarvan. De Code schrijft echter niet voor hoe die cultuur eruit zou moeten zien. Daar komt dus ook een portie gezond verstand bij kijken. Karssing pleit voor nederigheid van leiders en een kritische blik van hun entourage. Hij schrijft dat het misgaat als leiders door hun omgeving beschouwd worden als halfgod. Ook mij lijkt het evident dat een gezonde cultuur begint bij voldoende *checks and balances* en tegenspraak. Beweeg naar elkaar toe, voer het lastige gesprek, let op de *tone at the top*. Realiseer je hoe belangrijk het is dat je aanspreekbaar bent, faciliteer de onderlinge dialoog, omarm diversiteit. Dat laatste is natuurlijk niet altijd makkelijk – wie een ‘club’ vormt met uiteenlopende types en karakters, kan in het uiterste geval te maken krijgen met *incompatibilité d’humeur*. In 2018 verscheen mijn boek ‘*Verdrink geen dooie eend*,<sup>6</sup> dat gaat over communiceren met beminnelijke doeltreffendheid. Juist in een tijd waarin de top van het bedrijfsleven gemêleerder wordt en wrijving op de loer ligt, is een beweging richting volwassenheid nodig. Hoe? In een notendop: door geen oorlogjes uit te vechten maar te focussen op een gezamenlijk doel. En door de ruis die afleidt van dat gezamenlijke doel, zoveel mogelijk te negeren. Beminnelijke doeltreffendheid heeft niets te maken met onbaatzuchtigheid. Het komt voort uit gezond eigenbelang én de wens het functioneren van je team en organisatie voorop te zetten. Zo doorbreek je een kinderlijk gedragspatroon: we zitten met z’n allen in de zandbak, maar we slaan elkaar niet met schepjes op het hoofd.

De omslag naar een nieuwe manier van met elkaar werken, verraadt grote ambities. Een groeiende groep organisaties spreekt die grote ambities ook hardop uit – zij onderschrijven dat diversiteit en inclusie een duidelijke *businesscase* vormen. Zij handelen in eigen belang en daarmee overstijgen deze beloftes de bekende praatjes voor de bühne. Sympathiek vind ik bijvoorbeeld de columns van Sieto de Leeuw, voorzitter van uitzendkoepel ABU. In zijn columns benadrukt De Leeuw dat van betekenis zijn begint met kritisch naar jezelf kijken:<sup>7</sup>

*"Met het aanscherpen van het morele kompas van de ABU ondersteunen en waarderen we de rol van ABU-leden. We nemen niet alleen afstand van misstanden, we nemen ook het voortouw. (...) Niet omdat het moet, maar omdat leden dit echt willen. En daarmee blijven zij van toegevoegde waarde voor de arbeidsmarkt."*

En hij vat de koe bij de horens:<sup>8</sup>

*"De ABU stelt zijn morele kompas verder in. En dat betekent onder andere dat we onze lidmaatschapscriteria verder aanscherpen. Zo introduceerden we begin dit jaar al een extra eis die gaat over het hebben van aantoonbaar en toetsbaar antidiscriminatiebeleid. En we gaan verder. We gaan met elkaar afspreken dat we buitenlandse werknemers niet voor een paar dagen werk naar ons land halen. We gaan niet meewerken aan constructies die zijn bedoeld om de cao te ontlopen. We voelen ons verantwoordelijk voor fatsoenlijke huisvesting. En zijn er leden die dit niet willen of kunnen? Dan nemen we als ultieme consequentie afscheid van hen."*

Nog een voorbeeld: in de financiële sector leeft het belang van het morele kompas meer en meer. In het wettelijk kader (Wet op het financieel toezicht)<sup>9</sup> staat dat financiële instellingen zich hebben te onthouden van maatschappelijk onbetamelijk gedrag. Wat dat inhoudt, is uiteindelijk een keuze van de

<sup>6</sup> Marry de Gaay Fortman, 'Verdrink geen dooie eend, de kunst van beminnelijke doeltreffendheid.' *Uitgeverij Business Contact*, 23 april 2018.

<sup>7</sup> Sieto de Leeuw, column *Uitzendwerk* nr. 1, 2019.

<sup>8</sup> Sieto de Leeuw, column *Uitzendwerk* nr. 4, 2019.

<sup>9</sup> O.a. artikel 3:10, 3:17 en 4:11 Wft.

maatschappij, aldus Frank Elderson, toezichtdirecteur van DNB in het interview in *Trouw* eind april 2019 dat ik zojuist al noemde:<sup>10</sup>

*"We zien nog te vaak dat banken wetten te mechanisch en te minimalistisch interpreteren. Dat kan echt niet meer, 2019 is niet meer de tijd om je in een soort vinkjescultuur aan de letter van de wet te houden. Het gaat om de geest. Je moet je blijven afvragen: hoe zal er morgen worden gedacht over dit gedrag? En overmorgen?"*

Ook binnen de cultuursector worden organisaties aangemoedigd om samenlevingsblindheid tegen te gaan en om de waarde van *diversity of thoughts* in te zien. De per 1 januari 2019 geactualiseerde Governance Code Cultuur 2019 (GCC 2019) heeft tot doel culturele instellingen te stimuleren in bewustwording en een kritische reflectie door bestuur en toezicht.<sup>11</sup> De GCC 2019 wijst op het vooropstellen van de maatschappelijke doelstelling van de culturele instelling. Het is mooi om te zien dat het Platform Governance in de Cultuur inmiddels fungeert als klankbord om governancevraagstukken te bespreken.<sup>12</sup> Ook de zorgsector richt zich in de Governancecode Zorg meer op de maatschappelijke positie van zorgorganisaties. Zo moeten de raad van bestuur en de raad van commissarissen normen en waarden hanteren die passen bij de maatschappelijke positie van de zorgorganisatie en moet de raad van bestuur bij bestuurlijke taken focussen op de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie.<sup>13</sup> Daarbij hoort en andere benadering van de ziekenhuiszorg en van de wijze van financiering, zoals hoogleraar bestuur van de gezondheidszorg Pauline Meurs onlangs terecht opmerkte.<sup>14</sup>

De pensioensector heeft sinds 2018 een nieuwe Code. Ik citeer daaruit:<sup>15</sup>

*"Ook is diversiteit in de samenstelling van de pensioenfondsen van groot belang. Deelname van personen met uiteenlopende achtergronden en verschillende vaardigheden zorgt voor een meervoudig perspectief in het bestuur, het toezicht en de verantwoording en draagt zo bij aan de kwaliteit van het totale pensioenfondsbestuur. Bovendien wordt door middel van diversiteit in organen recht gedaan aan de representativiteit en herkenbaarheid van de belanghebbenden."*

Dit voorbeeld geeft goed weer dat het moet gaan over diversiteit in de breedste zin van het woord en dat het dus niet enkel gaat over de toetreding van vrouwen – hoewel ik het als voorzitter van Topvrouwen.nl natuurlijk niet genoeg kan benadrukken dat organisaties dit argument niet mogen aanwenden om het er wat *gender diversity* betreft maar bij te laten zitten.

### **Een einde aan een vertrouwd pact**

Voor ik erop in ga *hoe* commissarissen zich proactiever kunnen opstellen richting stakeholders, wil ik graag eerst nog even stilstaan bij de meer traditionele taken van commissarissen. Deze kerntaken staan beschreven in artikel 2:140 lid 2 van het Burgerlijk Wetboek:

---

<sup>10</sup> Jan Kleinnijenhuis. 'Directeur Nederlandsche Bank: "Als ik een boef was, zou ik me rot lachen".' *Trouw*, 25 april 2019.

<sup>11</sup> Governance Code Cultuur 2019, p. 7.

<sup>12</sup> M. Loudon, J. Stolmeijer-Arends, 'Spotlight op de Governance Code Cultuur 2019.' *Goed Bestuur & Toezicht*, nr. 1, 2019, p. 30.

<sup>13</sup> Governancecode Zorg 2017 en F. van Dijk, 'De nieuwe Governancecode Zorg toegelicht.' *Speakers' Corner*, maart 2017.

<sup>14</sup> Pauline Meurs, 'Betere zorg in de toekomst is alleen mogelijk bij aanpassing van de spelregels.' *FD*, 27 november 2018.

<sup>15</sup> Code Pensioenfondsen 2018, paragraaf 1.2, p. 9.

- Toezicht houden op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken (toezichtstaak);
- Het bestuur met raad terzijde staan (adviesrol);
- Werkgever zijn van de raad van bestuur (werkgeversrol).

Deze drie taken moeten door een commissaris worden uitgevoerd met het belang van de onderneming voor ogen. Stefan Peij benadrukte in een artikel in *Goed Bestuur & Toezicht*<sup>16</sup> het belang van de verdere professionalisering van de commissaris, gedreven door de toenemende complexiteit waarbinnen hij of zij opereert. Door de intensivering van de commissarisrol ontstaat er een in bepaalde situaties – bijvoorbeeld bij strategische veranderingen – ‘anderhalf-tier werkwijze’, met een meer en diepgaandere samenwerking tussen commissarissen en bestuurders. Peij wijst op het nut van ‘situationeel toezichthouden’. De rol van de commissaris hangt af van de situatie: wordt de waan van de dag bepaald door routine, is er sprake van strategische verandering of crisis? Wordt de routine doorbroken? Dan tekent de adviserende en klankbordrol van de commissaris zich scherper af. Die bredere taakopvatting van de commissaris vraagt overigens niet om een nieuw governance-model, aldus Peij, maar vooral om een groter rolbewustzijn, meer inhoudelijke kennis en een eigen ‘toezichtstrategie’, in de vorm van een toezichtvisie en toetsingskader. Het houdt in dat je luistert naar de behoeften, visies en inzichten van anderen en dat je het voorgenomen en uitgevoerde beleid verantwoordt.

Net als Peij wil ik dus aan de meer traditionele taken een extra taak toevoegen en een oproep doen: commissaris, breng de buitenwereld naar binnen en stel je proactief op richting stakeholders.

Ook zelfregulerende codes onderschrijven meer en meer het belang van een bredere taakopvatting van de commissaris. Neem bijvoorbeeld de nieuwe gedragscode van VITP, de beroepsvereniging van, voor en door intern toezichthouders in de pensioensector.<sup>17</sup>

***"De toezichthouder is zich bewust van zijn verantwoordelijkheid als toezichthouder en gedraagt zich daarnaar. De toezichthouder is zich ervan bewust dat het gedrag van de toezichthouder mede van invloed is op de cultuur binnen het fonds en binnen de pensioensector. De toezichthouder is zich bewust van zijn rol en zijn voorbeeldfunctie.***

## **Normen**

***2.1 De toezichthouder vaart bij de uitoefening van zijn functie op zijn moreel kompas. De toezichthouder handelt bij de uitoefening van zijn functie integer en authentiek, toont betrokkenheid en zelfinzicht, treedt aanspreekbaar en verbindend op, is bereid zich kwetsbaar op te stellen, is toegewijd en toont moed. Dit betekent dat een toezichthouder ‘het lastige gesprek’ niet uit de weg gaat en controversiële onderwerpen ter discussie stelt."***

Alleen door verbinding te zoeken en de dialoog aan te gaan, kan de top als het geweten van de organisatie fungeren. Deze maatschappelijke verbinding komt tot stand als de beginselen van *good governance* in een organisatie worden nagestreefd en nageleefd. Beginselen van *good governance* zijn diversiteit, geloofwaardigheid, integriteit, verantwoordelijkheid en transparantie. Als een van die principes met voeten getreden wordt – en dat geldt dus ook als je iets doet wat het grote publiek tegen de borst stuit – dan is het lastig om beslissingen uit te leggen. Draagvlak kun je dan wel vergeten.

<sup>16</sup> Stefan Peij, ‘Pro-actief, bewust en betrokken. Naar een commissaris nieuwe stijl.’ *Goed Bestuur & Toezicht*, nr. 4 2018, p.41.

<sup>17</sup> VITP Toezichtcode 2019, principe 2, p. 3.

Transparantie en verantwoordelijkheid zijn in mijn ogen de oplossing voor veel problemen: het zakelijk equivalent van een breedspectrum-antibioticum, een kuur tegen een veelheid van problemen waar we in deze snel veranderde wereld en economie mee kampen – en niet in de laatste plaats een kuur tegen voortschrijdend wantrouwen tegen de elites die de top van het bedrijfsleven leiden, maar waarvan sommigen gaandeweg elk gevoel voor verhoudingen zijn kwijtgeraakt. Wellicht was u net als ik onder de indruk van een essay dat *De Groene Amsterdammer* onlangs overnam van de progressieve Italiaanse krant *La Repubblica*.<sup>18</sup> Schrijver en filosoof Alessandro Baricco waste in dat essay niet al te zachtzinnig de oren van de elite en deed daarmee heel wat stof opwaaien. Graag wil ik een paar zinnen citeren, lichtjes geparafraseerd met het oog op de begrijpelijkheid omdat ik uit het hart van het artikel put:

*"Zeker van haar gang over de wereld leeft de elite in een beschermde habitat die weinig interactie heeft met de andere leden van de mensheid. De wijken waarin ze wonen, de scholen waar ze hun kinderen naartoe sturen, de sporten die ze beoefenen, de reizen die ze maken, de kleren die ze dragen, de restaurants waar ze eten: alles in hun leven maakt deel uit van een afgegrensd gebied van waaruit de geprivilegieerden hun gemeenschap beschermen. Hun kinderen worden in hetzelfde gebied gehouden en het indringen van nieuwe arrivés van beneden af is hoogst onwaarschijnlijk. Vanuit dit elegante natuurreservaat houden ze de wereld in de greep. Of, zou je ook kunnen zeggen, overeind. Zelfs zou je nog kunnen zeggen dat ze haar redden."*

Let op, nu volgt de omslag...

*"Recentelijk heeft de eerste definitie het van de andere twee gewonnen. Een stilzwijgend pact is niet meer geldig. Dat pact zou ik als volgt omschrijven: de mensen erkennen de privileges van de elites en zelfs een soort nevelachtige onstrafbaarheid, en de elites nemen de verantwoordelijkheid op zich om een gemeenschappelijke leefruimte te bouwen en te garanderen waarin het voor iedereen beter leven is. Als je dit praktisch vertaalt, komt het neer op een gemeenschap waarin de elites werken aan een betere wereld en waarin de mensen de dokters geloven, de leraren van hun kinderen respecteren, vertrouwen hebben in de getallen van de economische experts, journalisten geloven en zelfs – voor wie wil – de priesters."*

En nu de mokerslag...

*"Dat pact is gesneuveld. Het begon een jaartje of twintig geleden te wankelen, inmiddels is het aan het verpulveren."*

### **De paden op, de lanen in**

Alessandro Baricco noemt in zijn essay een aantal redenen voor het verpulveren van wat hij noemt *"het pact tussen elite en volk."* Allereerst de economische crisis, die niet het mooiste in de mensen op hoge posities naar boven bracht: men heeft zichzelf op het droge gebracht en de zware opofferingen werden op de schouders van de gewone man gelegd. Ook digitalisering brengt volgens Baricco nieuwe verhoudingen met zich mee. En dan is er natuurlijk nog de grote sociale woede over de oneerlijk verdeelde rijkdom – ontwikkelingen die we eindeloos zouden kunnen analyseren, maar in dit korte tijdsbestek is het beter te kijken naar wat we kunnen doen om het vertrouwen zo goed mogelijk te herstellen. Niet vanuit het verlangen om ons daarna wederom terug te trekken in ons 'beschermde habitat', maar vanuit een intrinsiek gevoel van verantwoordelijkheid voor een betere wereld. We moeten onze verantwoordelijkheid nemen en behalve zelfkritisch ook transparant zijn over ons

<sup>18</sup> Alessandro Baricco, 'En nu moet de elite zichzelf op het spel zetten.' *De Groene Amsterdammer*, nr 7, 2019.



handelen. Falen bij het nemen van verantwoordelijkheid heeft enorme consequenties – denk bijvoorbeeld aan de recordboete die ING opgelegd kreeg voor de gebrekkige controle op witwassen. Denk ook aan de AkzoNobel/Elliott-zaak die de gehele (juridische) Zuidas bezighield, waarbij Akzo een tik op de vingers kreeg over het beleid ten opzichte van haar aandeelhouders. Akzo had immers wel verantwoording moeten afleggen over het gevoerde beleid.

Het niet-transparant zijn, of althans het niet tijdig open kaart spelen, kan voor de top van een bedrijf zelfs tot gevolg hebben dat hun decharge in twijfel wordt getrokken of niet eens wordt verleend. Dit overkwam de commissarissen van SBM en de top van de ING in april van dit jaar. SBM Offshore had onder toezicht van de commissarissen tot vier keer toe nagelaten de markt te informeren, waarna de Autoriteit Financiële Markten op 28 maart 2019 een bestuurlijke boete heeft opgelegd van 2 mio euro. Over onder meer de decharge werd ruim drie uur vergaderd waarna 37 procent van de aandeelhouders geen decharge verleende.<sup>19</sup> De boete van € 775 miljoen die werd opgelegd in de zojuist al genoemde witwasaffaire uit 2018 werd de ING-leiding zwaar aangerekend, maar het terugdraaien van een salarisverhoging voor topman Ralph Hamers speelde ook een rol. Dit had immers geleid tot grote maatschappelijke en politieke kritiek. In twee stemmingen koos bijna twee derde van de aandeelhouders ervoor de decharge niet te verlenen. In de recente geschiedenis is niet eerder vertoond dat aandeelhouders zich zo duidelijk uitspreken tegen een zittend bestuur.<sup>20</sup>

Uit deze voorbeelden blijkt ook dat repercussies vaak verder gaan dan enkel financiële pijn. Deze scheve schaats veroorzaakt een vertrouwensbreuk met een grote groep stakeholders. Ik hoef er niet bij te zeggen dat schikken met het OM iets heel anders is dan reflecteren en oprechte bereidheid tot verbetering tonen.

Om uitwassen te voorkomen, is het van levensbelang om in contact te blijven met alle rangen en standen van onze maatschappij. Het is immers de basis die de top voedt: niet op de hoogte zijn van wat er leeft, betekent losgezongen zijn van de werkelijkheid. Dat is bepaald geen goed uitgangspunt voor handelen met maatschappelijk draagvlak. Als Zuidas-advocaat, gespecialiseerd in publiek-private reguleringsvraagstukken, kom ik in actie waar bedrijfsleven en overheid elkaar tegenkomen – wanneer belangen botsen en partijen niet altijd even goed elkaars taal verstaan. Elk topkantoor op de Zuidas dient het belang van de cliënt, maar heeft evengoed een maatschappelijke verantwoordelijkheid. En dat geldt ook voor andere ondernemingen. Maar ik draag ook zelf de verantwoordelijkheid te blijven begrijpen wat er leeft in de maatschappij. Voor mij en voor ieder ander geldt daarom: zoek aansluiting. Toen ik onlangs tijdens een bijeenkomst voor AEX-commissarissen een lans brak voor het actief op zoek gaan naar maatschappelijke verbinding kreeg ik instemmende reacties: het is duidelijk dat commissarissen vinden dat ze hun rol moeten pakken en dat zij zich realiseren dat de *tone at the top* cruciaal is. Die *mindset* is pure winst, maar terughoudendheid is er ook. Een van de aanwezigen verzuchtte dat de *toolkit* van commissarissen nog niet voldoende uitgerust is met 'materialen' die daarvoor nodig zijn. Die overdrachtelijke gereedschapskist kun je echter vrij makkelijk uitbreiden door tijd te claimen. Tijd om de wereld in te gaan: de paden op, de lanen in. Ga praten met stakeholders, de medewerker van de bedrijfskantine, de gewone man op straat, politici. En dan niet alleen wanneer Rutte je ontbiedt op het Catshuis, maar eerder; op eigen initiatief, proactief.

### Laat het oude denken los

Het streven naar diversiteit en het acteren op een bredere taakomschrijving is een bestuurlijke uitdaging en tegelijkertijd een maatschappelijke opgave. Wie diversiteit en een bredere verantwoordelijkheid omarmt, jaagt echte verandering aan. De discussie moet niet gaan over óf bedrijven diversiteit moeten omarmen, maar over *hoe* ze zo snel mogelijk diversiteit in de breedste zin

<sup>19</sup> Carel Grol, 'Kritiek op SBM-commissarissen bij ava.' *FD*, 11 april 2019.

<sup>20</sup> Marcel de Boer en Job Woudt, 'Aandeelhouders verlenen ING-top geen decharge.' *FD*, 23 april 2019.

van het woord ofwel *diversity of thoughts* kunnen realiseren. Ik hoor bedrijven soms verzuchten dat daar geen kant-en-klare oplossing voor is, maar dat bestrijd ik. Het is simpelweg een kwestie van het benoemen van diverse kandidaten. Daarvoor moet je wel wat 'oud denken' los durven laten: dat een goede kandidaat altijd een zeer ervaren kandidaat is, een bekende naam waar de aandeelhouders niet van opkijken, bijvoorbeeld. *What brought us here, won't bring us there*. Durf te kiezen voor potentieel, in plaats van voor ervaring. Eigenschappen als snel leren, aanpassings- en reflecterend vermogen helpen bij het anticiperen op een onzekere toekomst.

De discussie moet daarnaast niet gaan over óf bedrijven meer van zich moeten laten horen en óf ze de buitenwereld naar binnen moeten brengen, maar over *hoe* ze dat gaan doen. Ik hoop dat ieder vanmiddag die visie deelt en op dezelfde, proactieve manier de verbinding wil aangaan.

Daarbij geldt: besluiten moet je altijd kunnen uitleggen. Lukt dat niet, dan is dat vaak een goede indicatie dat het niet beste besluit is. In een dergelijk geval is het geen goed idee een keer extra met de ogen te knippen in de hoop dat de rode vlag weer verdwijnt. Neem het buikgevoel serieus. Dit zorgt uiteindelijk voor meer raakvlak en daarmee ook voor meer draagvlak in de samenleving – en dat bevordert het succes van iedere onderneming.

Bij een positie in de top hoort grote verantwoordelijkheid. De cohesie tussen verschillende groepen bewaken, zorgen voor een *level playing field* waarin iedereen gelijke kansen krijgt. Natuurlijk zorgt dat voor wrijving en innerlijk conflict: naarmate we dichterbij de top komen, wordt het aantal zetels kleiner en in die competitieve stoelendans is het verleidelijk vooral te strijden voor je eigen, comfortabele positie. Voor wie vooral bezig is met zijn eigen kansen, is het verleidelijk die status quo te handhaven. Het gevolg van dat kortetermijndenken heb ik zojuist duidelijk proberen te maken: we lopen het risico op een vertroebelde blik, we vinden niet langer aansluiting bij wat er leeft en broeit. En wat is ons bestaansrecht dan? Hier geldt simpelweg: *Uber yourself before you get Kodak'ed*. Laten we dus het wedijveren om de macht en het passeren van competente mensen die een divers geluid laten horen, inruilen voor verbinding. Alleen dan zijn we slagvaardig en kunnen we professionaliseren.

Dit alles is geen geringe opdracht voor bestuurders en toezichthouders. Maar toch: pák die rol. Kijk naar elkaar, aanschouw hoe anderen eigentijdse problemen en uitdagingen aanvlagen, spiegel u en laat u inspireren. Goed voorbeeld doet goed volgen, we hebben elkaar nodig om succesvol te zijn bij al deze evoluties. Wie actief met deze grote thema's aan de slag gaat, hoeft geen speelbal te zijn van alle veranderingen, maar kan er juist van profiteren. Dat alles begint met ervoor te zorgen dat we niet langer samenlevingsblind, maar juist samenlevingsproof zijn. Ik wens u daarmee veel succes.