

### 3 | Uit de bubbel van de bestuurskamer: de opkomst van *stakeholder governance* voor toezichthouders en commissarissen

*Paul Stamsnijder*

#### 1. Inleiding

In deze bijdrage staat de veranderde context van RvT's centraal. Het toezicht in Nederland als robuuste tegenhanger voor het bestuur van organisaties, laat nog altijd te wensen over. De laatste jaren hebben vele incidenten plaatsgevonden in en rond RvT's. Te vaak kijken toezichthouders door een te smalle lens naar de organisatie. Tegenvallend resultaat, issues, reputatieschade en leiderschapscrisis zijn het gevolg. In dit artikel wordt een nieuw perspectief geboden op de rol van toezicht: *stakeholder governance*.

De boodschap aan toezichthouders is niet meer regels te stellen, maar in ruimere zin de verwachtingen van stakeholders mee te wegen bij de toetsing van beleid. Kijk niet naar de bestuurder, maar naar de besturing. De dialoog met stakeholders is daarvoor onontbeerlijk. De vraag is hoe de betrokkenheid van alle stakeholders geborgd kan worden.

In par. 2 komt aan de orde hoe de context van toezicht de afgelopen jaren radicaal is veranderd. De moderne bestuurskamer is geen ivoren toren meer, maar een glazen huis. Daardoor komt ook de RvT onder vuur te liggen. Vervolgens komt in par. 3 aan de orde wat reputatie precies is. Zo wordt behandeld waarom dit onderwerp thuishoort op de agenda van de RvT en waarom de dialoog met stakeholders cruciaal is om een robuuste reputatie op te bouwen en te behouden. In par. 4 wordt stilgestaan bij een andere manier van kijken, waarmee de stakeholders van de organisatie worden meegewogen in het toezicht: *stakeholder governance*. Dat vraagt om een andere rolopvatting van toezichthouders en commissarissen. De moderne organisatie is immers geen bolwerk, maar een netwerk. In par. 5 worden de contouren van het nieuwe model geschetst. Het multistakeholderperspectief biedt houvast voor de organisatorische verankering van *stakeholder governance*. Door breder te kijken en controle los te laten, wint een toezichthouder aan positieve invloed. Par. 6 gaat over de kracht van zachte macht. Hierin wordt een checklist voor de RvT beschreven, om oog en oor te houden voor de belangen van alle stakeholders. Alleen als de RvT alle belangen afweegt, ontstaat een duurzame vorm van governance. *Stakeholder governance* gaat niet in de eerste plaats over controle,

maar over het vermogen om alle in- en externe betrokkenen mee te nemen op de moeilijke en onzekere weg van organisatieverandering.

## 2. Hoe de context van toezicht is veranderd

In deze paragraaf schetsen we hoe veranderingen in de samenleving leiden tot de toenemende aandacht voor reputatie in de bestuurskamer. De context van toezicht is de afgelopen jaren radicaal veranderd. Transparantie is een gegeven. De moderne bestuurskamer is geen ivoren toren meer, maar een glazen huis. De ontwikkeling raakt iedere organisatie en iedere toezichthouder.

### 2.1 Welkom in het transparantietijdperk

Het besturen van een organisatie vraagt tegenwoordig om grote empathie, van zowel bestuurders als hun interne toezichthouders. De kwestie is niet meer óf zich een crisis voordoet, maar wanneer.<sup>1</sup> Als een organisatie haar relaties verwaarloost of negeert, loopt zij het risico haar steun in de samenleving te verliezen. Een brede waaier aan stakeholders eist transparantie van iedereen, altijd en overal. Steeds vaker is de *license to operate* in gevaar.<sup>2</sup> Als gevolg daarvan lopen ook toezichthouders en commissarissen steeds vaker reputatieschade op. De kloof tussen de samenleving en organisaties vraagt om nieuw leiderschap binnen organisaties. Hierbij past een fundamentele heroriëntatie op alle betrokken stakeholders.

Leiderschap gaat niet meer over een top-downaanpak, maar over de wil om een netwerk uit te bouwen waarbij je competenties verbindt tussen verschillende stakeholders rond een gemeenschappelijk doel. Door de kritische opstelling van de politiek en spelers in de samenleving, ontstaat er bij bestuurders een spagaat tussen de focus op de lange en de korte termijn. Een CEO zou een 'Chief Engagement Officer' moeten zijn, die niet alleen in dialoog gaat met belangengorganisaties als die een probleem aankaarten, maar om beter leiding te kunnen geven. Bestuurders en toezichthouders hebben een gedeeld belang: de maatschappelijke taak van de organisatie.<sup>3</sup>

Als gevolg van de toegenomen transparantie, is reputatie op de agenda van menig directie en RvT komen te staan. Stakeholders zijn de bestuurskamer binnengekomen. Het maatschappelijk humeur wordt gevormd door mensen die niet door de top zelf werden benoemd tot doelgroep, maar zichzelf hebben uitgeroepen tot stakeholders. Deze belanghebbenden praten zelf en willen graag worden

1 Stamsnijder, P.H., *Goed nieuws in kwade tijden. Crisiscommunicatie in de praktijk*. Schoonhoven, Academic Service 2002.

2 Fombrun, C.J. & C.B.M. van Riel, *Hoe succesvolle ondernemingen bouwen aan sterke reputaties*. Amsterdam, Pearson Education Uitgeverij 2004.

3 Breunese, E. en M. de Vries, *Strategic Control: Het professionaliseren van intern toezicht op strategievorming*. Deventer, Kluwer 2011.

gehoord. Als het meezit richten ze zich op de organisatie zelf, als het tegenzit op de buitenwereld. En dat leidt tot kritiek en wel direct. We leven nu eenmaal in een wereld waarin het nieuws zich in 140 tekens per bericht sneller verspreidt dan het licht.<sup>4</sup> Door de toegenomen invloed van stakeholders, is reputatie ook bij steeds meer directies, commissarissen en toezichthouders onderwerp van gesprek. Voordat we hierbij stilstaan, is het goed om eerst vast te stellen wat reputatie precies is.

## 2.2 *Van ivoren toren naar glazen huis*

De laatste jaren is de publieke aandacht voor toezicht explosief toegenomen. In de (semi)publieke sector en het bedrijfsleven hebben zich met de regelmaat van de klok issues voorgedaan. Toezichthouders acteren niet in een klinische omgeving, maar in een snel veranderende context. Het bewijs zien we op vele fronten:

- Ahold (boekhoudfraude, 2004)
- Amaranis (financiële problemen, 2012)
- KLM (waar de benoeming van Camiel Eurlings tot CEO na zijn vertrek in 2014 tijdens de aandeelhoudersvergadering op 24 april 2015 door president-commissaris Hans Smits werd betiteld als ‘inschattingsfout’)
- Imtech (gebrek aan controle leidt tot faillissement in 2015)
- ING (commotie rondom remuneratie van CEO Ralph Hamers leidt tot intrekken salarisverhoging door raad van commissarissen 2018)
- ABN AMRO (hausse van negatieve publiciteit naar aanleiding van koningsdrama rondom president-commissaris Olga Zoutendijk in 2018)
- Eneco (opstappen van CEO Jeroen de Haas leidt tot het opzeggen van het vertrouwen in de raad van commissarissen door de Ondernemingsraad, in 2018)
- het Stedelijk Museum (neveninkomsten directeur leiden tot opstappen van de directeur in 2017 en vervolgens van de raad van toezicht in 2018)

Het aantal affaires rond RvT's is zo enorm dat je er boekenkasten mee kunt vullen. De problemen hebben in alle gevallen geleid tot reputatieschade voor de betreffende organisaties. De bestuurskamer is geen ivoren toren meer, maar een glazen huis.

In ‘Falend toezicht’ beschrijft prof. Rienk Goodijk<sup>5</sup> hoe bij het invoeren van marktwerking in de jaren negentig niet goed is nagedacht over het bijbehorende toezicht. Denk aan de voorbeelden van IJsselmeerziekenhuizen, Rochdale, Inholland, Zonnehuizen en Vestia. Een soort RvC uit het bedrijfsleven, met controle op hoofdlijnen en vooral héél veel vertrouwen in de directie, blijkt niet te werken in de complexe wereld van geprivatiseerde ziekenhuizen, hogescholen en corporaties. Bij problemen duiken toezichthouders onder tafel, en als de crisis is bezworen, zijn ze nergens meer. Toezicht vraagt om permante professionalisering en deskundigheidsbevordering. Toezicht moet meer dan ooit waardegedreven zijn: met de maat-

<sup>4</sup> Belleghem, S. van, *De Conversation Company*. Culemborg, Van Duuren Management 2012.

<sup>5</sup> Goodijk, R., *Falend toezicht in semipublieke organisaties*. Assen, Koninklijke van Gorcum 2012.

schappelijke opdracht als vertrekpunt en fundamentele discussie over de morele dilemma's die zich onderweg onvermijdelijk aandienen.

Inmiddels is het gewicht van het commissariaat verzwaard, onder druk van transparantie en de nadruk op aanspreekbaarheid. Tegen wil en dank moeten toezichthouders steeds strenger, zichtbaarder en vooral strategischer optreden. Dit uit zich onder andere in hogere vergaderfrequentie, het vaker werken in commissies, intensievere contacten met stakeholders binnen en buiten de onderneming en proactievere houding richting de bestuurders. Het kan ook gaan om verhoogde betrokkenheid bij strategische projecten: reorganisaties, het vormen van een nieuwe topstructuur of de verkenning van strategische allianties.

### 2.3 *RvT onder vuur*

In tijden van crisis kijkt iedereen naar boven: de hoogst verantwoordelijke binnen een organisatie krijgt de schuld van alles. Dat is comfortabel voor het publiek: men hoeft het niet langer te doen met falende systemen, maar kan direct met de vinger wijzen naar een paar schurken of een slechte vrouw. Dit sluit aan bij de behoefte van de boze consument, burger of klant om de boosdoener te vinden van zijn of haar leed.

Ooit was de buitenwereld voor bestuurders niet meer dan de markt waarop zij opereerden. Nu blijkt die buitenwereld een autonome wereld te zijn waarin de afwegingen van de bestuurders geen grote rol hebben. De samenleving is een soort stille vennoot, die opeens luidruchtig zeggenschap opeist die kort tevoren nog aan de formele hoofdrolspelers leek te zijn toebedeeld. De buitenwereld komt naar binnen en genereert daar een geheel eigen dynamiek. Zo hebben bestuurders niet alleen formele verantwoordelijkheden, zij moeten ook rekening houden met de invloed die de publieke opinie uitoefent. Het gevolg: wie een hoge positie heeft, moet telkens weer het bijbehorende gezag legitimeren met zijn daden.

Het effect ervan hebben we de laatste jaren angstvallig dichtbij zien komen. Het publiek koppelt de reputatie van de onderneming aan het persoonlijk lot van de bestuurder. Het gaat om de man, niet om de bal. Veel mensen hebben er moeite mee te leven met de abstracties van de mondiaal geworden wereld. Waar de wereld steeds minder maakbaar wordt, zoekt het publiek de menselijke maat.

Tegen deze achtergrond liggen leiders meer en meer onder het vergrootglas. Dat is voor niemand prettig, vooral niet als echt op de man wordt gespeeld en degene die dat doet bovendien weet dat het niet fair is. Een van de symptomen is dat in de beeldvorming over bestuurders een afrekencultuur zichtbaar is geworden. De media richten de aandacht op problemen en situeren die in een neergang: het verlies van de vreedzame samenleving, waarin mensen elkaar respecteerden en om elkaar gaven, en waarin zekerheden nog bestaansrecht hadden. Het aanzien van iedere vorm van gezag is gedaald, terwijl het persoonlijk afbreukrisico tegelijkertijd

enorm is toegenomen. Vrijwel permanent lopen er grote onderzoeken naar de verantwoordelijkheden van bestuurders.

De reputatie van de leider en de reputatie van de organisatie hangen direct met elkaar samen. In kwade tijden stelt de buitenwereld kritische vragen over het leiderschap. De oorzaak is leiderschapsregressie: als er iets mis is, dan moet de baas verdwijnen. In de publieke opinie wordt niet gezocht naar oplossingen, maar naar schuldigen. Logischerwijs wordt daarmee ook door bestuurders en hun RvT's steeds meer aandacht besteed aan het fenomeen reputatie. Laten we daarom eerst vaststellen wat precies het belang is van reputatie.

### 3. Nut en noodzaak van het denken over reputatie

In deze paragraaf wordt behandeld wat reputatie precies, waarom dit onderwerp thuishoort op de agenda van de RvT en waarom stakeholdermanagement cruciaal is om een robuuste reputatie op te bouwen en te behouden.

#### 3.1 *Zonder relaties geen sterke reputatie*

Reputatie is de manier waarop iets of iemand bekendstaat. Het woord komt van *reputare*, Latijn voor herbeschouwen: van *re* (terug) en *putare* (aannemen, menen of beschouwen). Stakeholdermanagement houdt zich bezig met de manier waarop iets of iemand bekendstaat bij de relevante stakeholders. Gunnen stakeholders de organisatie een continuering van de *license to operate*? De inzet van stakeholdermanagement betekent dat een afzender bewust stuurt op de gewenste bekendheid bij en waardering door alle belanghebbenden. Het doel is hiermee regie op de beeldvorming te realiseren, of anders gezegd: een sterke reputatie waar te maken.

Reputatie is te bestempelen als het aanzien van. Het doet denken aan wat Aristoteles meer dan twintig eeuwen geleden schreef over het goede leven. Streven naar genot is voor plat volk, betoogde hij met aristocratisch dedain, en werken voor geld doe je alleen zolang het nodig is. Als je daarin inmiddels bent geslaagd, gaat het verder om aanzien, het hoogste goed dat er in de publieke sfeer te verwerven valt. "Aanzien is waarmee men voortreffelijkheid en verdienstelijkheid beloont", schrijft Aristoteles in zijn *Ethica*.<sup>6</sup> En: "Aanzien is een goed dat aan de gemeenschap toebehoort. Het is onmogelijk inkomsten te beuren van de gemeenschap en tegelijkertijd haar achting te genieten."

Reputatie is ook wel te benoemen als relatiekapitaal: de waarde die relaties, stakeholders dus, toekennen aan de organisatie. Die relaties zijn de belanghebbenden bij een bedrijf, iets wat nog nadrukkelijker naar voren komt in het woord *stakeholder* (stake = belang). Omdat reputatie een optelsom is van opinies, kan zij

---

<sup>6</sup> Aristoteles, *Ethica*. Eindhoven, Uitgeverij Damon 2004.

bovendien verschillen naargelang de opvattingen van de waarnemer of de kringen waartoe die behoort.

Organisaties vechten tegenwoordig niet alleen om de gunst van de klant, maar ook om het vertrouwen van investeerders, de energie van medewerkers en bekendheid bij het grote publiek. Zo ontdekken organisaties en hun leiding in het bijzonder, dat het eenzijdig de nadruk leggen op slechts één, of een enkele, stakeholder negatieve gevolgen heeft voor de relatie met de anderen – die dat niet accepteren of zich zullen afkeren.

### 3.2 *De noodzaak van een sterke reputatie*

Een goede reputatie zorgt ervoor dat de organisatie voorkeur en vertrouwen geniet bij haar stakeholders. Klanten kopen haar producten en diensten, talent wil er werken en maatschappelijke organisaties verbinden zich met de organisatie. Voor een relevante en onderscheidende positionering is een sterke reputatie simpelweg onontbeerlijk.

In 2008 verscheen het boek *Het Halo Effect* van IMD-professor Phil Rosenzweig.<sup>7</sup> Hij beschrijft hoe goede of slechte bedrijfsresultaten een totaalbeeld (een halo) creëren dat vervolgens de waarneming en waardering door stakeholders van de strategie, leiders, medewerkers en cultuur beïnvloedt. Zodra wij een positieve indruk van een bedrijf hebben, hebben wij de neiging om al haar activiteiten en eigenschappen positief te beoordelen, ook al beschikken we over onvoldoende kennis om tot dit oordeel te komen. Zolang een bedrijf succesvol is, denken we dat er wel heel slimme mensen zullen werken, maar zodra het bedrijf failliet gaat, deugt ineens geen enkele medewerker, terwijl de kans groot is dat de mensen zelf helemaal niet zijn veranderd. Volgens Rosenzweig hebben veel managers, onderzoekers, journalisten, politici en analisten last van het halo-effect zonder dat zij zich dat realiseren.

Organisaties met een goede reputatie krijgen zo vaker het voordeel van de twijfel: dat is het halo-effect. De Amerikaanse psycholoog Edward Lee Thorndike schreef al in 1922 over dit effect,<sup>8</sup> waarbij de aanwezigheid van een bepaalde kwaliteit bij de waarnemer de suggestie geeft dat andere kwaliteiten ook wel aanwezig zullen zijn. Mensen houden niet van ingewikkelde denkprocessen en nemen liever mentale sluiproutes om de enorme dagelijkse hoeveelheid informatie te kunnen verwerken. Als een manager een medewerker incompetent vindt, zal hij het gedrag en de eigenschappen van de medewerker zodanig interpreteren dat het negatieve beeld intact blijft. Hetzelfde geldt voor stakeholders: als zij eenmaal hun steun onthouden, ontstaat een neerwaartse spiraal. Dit maakt een goede reputatie noodzakelijk voor het succes en de continuïteit van iedere organisatie.

<sup>7</sup> Rosenzweig, Ph., *Het Halo Effect. Negen misvattingen over management*. Amsterdam, Business Contact 2008.

<sup>8</sup> Thorndike, E.L., *The psychology of arithmetic*. Londen, Macmillan 1922.

### 3.3 *Het bouwen aan vertrouwen begint met aandacht voor stakeholders*

Met stakeholdermanagement werkt een organisatie aan duurzaam concurrentievoordeel. Dit werkt allereerst intern, onder medewerkers door, want wie wil geen onderdeel zijn van een succesvol bedrijf? Door stakeholdermanagement kunnen mensen zich beter identificeren met hun werkgever, wat ook het aanzien van de organisatie bij andere stakeholders ten goede komt. Ook extern heeft stakeholdermanagement invloed: bij klanten, investeerders, pers en politiek, op de arbeidsmarkt en in de samenleving als geheel. Een goede reputatie bij interne stakeholders is een randvoorwaarde voor de goodwill bij externe relaties.

Stakeholdermanagement is dan ook het systematisch en integraal werken aan de bekendheid en de waardering van je bedrijf bij al je relaties – en dat verlangt een heldere visie van bestuurders en hun toezichhouders.

## 4. Een nieuw perspectief

In deze paragraaf staan we stil bij een andere manier van kijken, waarmee de stakeholders van de organisatie worden meegewogen in het toezicht: *stakeholder governance*. Dat vraagt om een andere rolopvatting van toezichhouders en commissarissen. De moderne organisatie is immers geen bolwerk, maar een netwerk.

### 4.1 *Anders kijken*

Tegen de achtergrond van de toegenomen transparantie wordt niet alleen nieuw leiderschap, maar ook nieuw toezicht gevraagd. Het is zaak voor bestuurders en toezichhouders om de blik naar buiten te richten om vast te stellen, wat de verwachtingen van stakeholders in de samenleving zijn. Commissarissen en toezichhouders worden uitgedaagd een nieuwe rol te vervullen. Nu de laatste jaren diverse RvT's in opspraak zijn geraakt, is de vraag: in hoeverre kunnen de belangen van alle stakeholders worden meegewogen in het toezicht? En hoe kan dit in de praktijk worden geborgd?

In de Code Tabaksblat (2004) lag de nadruk nog op de onafhankelijkheid van de toezichthouder. Hij of zij zou een zekere afstand moeten houden, om belangenconflicten te voorkomen. Maar inmiddels wordt wel gesproken over het fenomeen *stakeholder governance*: een code die bepaalt hoe politici, bedrijven en belangenorganisaties met elkaar moeten omgaan. Het idee is dat toezichthouders en commissarissen er 'dichter op moeten zitten' om problemen eerder te onderkennen en tijdig en waar nodig in te grijpen. In de Nederlandse Corporate Governance Code 2016 werd gesteld dat het bestuur van een onderneming de belangen van alle stakeholders moet meewegen in zijn beslissingen. Principe 1.1 daarvan bepaalt dat het bestuur een visie, en een hieraan gerelateerd beleid, moet opstellen en volgen.

Het bestuur moet zich richten “op lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van de stakeholders”. Die ‘stakeholders’ zijn alle groepen en individuen die, direct of indirect, invloed uitoefenen op – of worden beïnvloed door – het behalen van de doelen van de organisatie.<sup>9</sup>

*Stakeholder governance* betekent dat de RvT niet alleen contact heeft met andere medezeggenschapsorganen als de ondernemingsraad, maar ook met cliëntenraden en eventuele vertegenwoordigingen van andere belanghebbenden. Zo neemt de nieuwe generatie toezichthouders de klant en andere stakeholders serieus. En zij past de stijl van toezicht houden daar bewust op aan – door niet boven maar naast de bestuurder en andere gremia te gaan staan. Redeneren vanuit wantrouwen zaait wantrouwen, redeneren vanuit vertrouwen wekt vertrouwen. Het is van belang om een regelmatige dialoog te organiseren over de verwachtingen van stakeholders, met de RvB en andere medezeggenschapsorganen.

#### 4.2 *De veranderende rol van commissarissen en toezichthouders*

Tot niet zo lang geleden had de klassieke RvT drie kernfuncties: werkgever van de RvB, toezichthouder op de continuïteit van de organisatie en gids voor de RvB. Daarmee stond de rol van commissarissen en toezichthouders historisch gezien op enige afstand. In de praktijk ging het dan om aspecten als de realisatie van de strategie, financieel risicomanagement en het dagelijks functioneren van de bestuurder. In dat licht was er ook altijd al belangstelling voor en een zekere betrokkenheid bij de interne medezeggenschap van cliënten via de cliëntenraad en van de werknemers via de ondernemingsraad. Iedere RvT had in meer of mindere mate een gidsfunctie: leden konden hun specifieke netwerken, competenties en vaardigheden in dienst stellen van de bestuurder, mits zij nimmer op de stoel van de bestuurder gingen zitten of de rol van een externe adviseur op zich namen.

Zo werd een RvT nog niet zo lang geleden beschouwd als een podium voor het *old boys network*. Maar wie regelmatig spreekt met toezichthouders en bestuurders, ziet dat het fenomeen *governance* de laatste jaren ingrijpende ontwikkelingen heeft doorgemaakt.<sup>10</sup> Door de horizontalisering van maatschappelijke verhoudingen, is een roep om nieuwe vormen van toezicht ontstaan.<sup>11</sup> Vele RvT’s hebben zich de afgelopen jaren georiënteerd op de invulling van het toezicht houden. De interne en externe stakeholders verwachten meer dan ooit verbindend leiderschap.

In het licht van *stakeholder governance* toetst de RvT niet alleen het gedrag van de leden van de RvB’s, maar vooral ook de kwaliteit van het toezicht dat op hen heeft plaatsgevonden vanuit de RvC of de RvT. De oude tijd waarin de RvT vooral ‘vertrouwing van de top’ was, is verleden tijd. Commissarissen kunnen zich

9 Stamsnijder, P., *Stakeholdermanagement: start met wie*. Amsterdam, Boom Uitgevers 2016.

10 Christakis, N. & Fowler, J.H., *Connected!* Amsterdam, uitgeverij Balans 2010.

11 Cools, K., *Controle is goed, vertrouwen nog beter*. Assen, Koninklijke Van Gorcum 2009.



steeds minder laten leiden door de verwachtingen van één of enkele stakeholders, maar moeten een afweging maken waarbij alle belangen evenwichtig worden meegewogen. Vandaag de dag wordt van toezichthouders verwacht dat zij oog en oor hebben voor alle stakeholders. Zij worden direct aangesproken op de kwaliteit van strategie en de leiding van de organisatie. Daarnaast wordt van hen verantwoording gevraagd over hun eigen functioneren en die van de gehele raad, waar zij deel van uitmaken.

Zo is toezicht houden een vak geworden en een deeltijdfunctie bovendien. Het gaat niet meer zozeer om kennis van de markt, visie, netwerk en competenties maar ook over (zelf)inzicht, zaken voorzien en compassie met de omgeving.<sup>12</sup> Aan de ene kant wordt onafhankelijkheid gevraagd, aan de andere kant is betrokkenheid het devies. Steeds vaker klinkt de rationale ‘afstand is goed, maar betrokkenheid is beter’. De uitdaging is om te verkennen, hoe toezicht in de nieuwe werkelijkheid gestalte krijgt. Terwijl een commissaris in de Nederlandse traditie bescheidenheid past, en afstand van de dagelijkse gang van zaken, wordt steeds vaker een zichtbare rol gevraagd. Het maakt toezicht uitdagender dan ooit.

### 4.3 *Van bolwerk naar netwerk*

Vanuit de wettelijke verplichting lag de nadruk in het toezicht lange tijd primair op financieel en organisatorisch gebied. Veel toezichthouders zijn in complexe situaties geneigd terug te grijpen naar de governance code. Een goede RvT houdt gepaste afstand. De toezichthouder mag niet op de stoel van de bestuurder zitten. Maar toezicht is allang geen erebaantje meer, het is een vak met verantwoordelijkheid. De vrijblijvendheid is eraf.<sup>13</sup>

Wanneer zich een crisissituatie voordoet, wordt niet alleen geoordeeld over de leden van de RvB's, maar ook over de kwaliteit van de controle die op hen heeft plaatsgevonden vanuit de RvT. Het fenomeen dat zich dan voordoet, is leiderschapsregressie. Dit houdt in, dat mensen bij toename van onzekerheid hun heil zoeken bij de hoogst verantwoordelijke. Het publiek heeft opvattingen over hoe toezicht zou moeten werken en hoe toezichthouders zich zouden moeten gedragen. Zo verandert niet alleen de rol van het toezicht, maar ook de context waarin de RvT opereert.

Door de nadruk van de code op monitoring houden commissarissen zich vaak eerst en vooral bezig met de vraag: klopt alles en maken we geen fouten? Dat is logisch, maar daardoor lopen ze tegelijkertijd het risico dat ze het bedrijf zelf uit het zicht verliezen. Tijd dus voor zingeving.<sup>14</sup> Commissarissen beginnen die rol naar zich toe te trekken en willen ook tussendoor betrokken zijn. Het is de kanteling van het

<sup>12</sup> Sinek, S., *Start with why. How great leaders inspire everyone to take action*. Londen, Penguin Books 2011.

<sup>13</sup> Sennett, R., *Samen. Een pleidooi voor samenwerken en solidariteit*. Amsterdam, Meulenhoff 2016.

<sup>14</sup> Collins, J.C. & J.I. Porras, *Built to last. Succesful habits of visionary companies*. Londen, Random House Business Books 1994.

toezicht naar de voorkant van het beleidsproces. De toegevoegde waarde van hun ervaring en hun perspectief van buiten de onderneming is het grootst als ze bij de strategie betrokken worden en kunnen meedenken over dilemma's, ethiek en het tempo van verandering. Dat kun je niet afdwingen met regels.

De RvT wordt geacht een scherp beeld te hebben van de ontwikkelingen in de samenleving. In *stakeholder governance* staan de waarden van de organisatie centraal. Het is niet vreemd dat er veel aandacht uitgaat naar de Corporate Governance Code. De werkelijkheid is echter te complex om louter in regels te vervatten. Te vaak hebben toezichthouders een te beperkt beeld van de werkelijkheid binnen en rond een organisatie. Veel wat via of in aanwezigheid van het bestuur tot de toezichthouder komt, is gefilterd en gepolijst, vanuit het belang van het bestuur. Het is van belang voor toezichthouders en commissarissen om niet alleen naar de bestuurders te luisteren, maar vooral naar de besturing te kijken. Dat betekent informatie zelf ophalen bij verschillende stakeholders, om te komen tot een afweging van alle relevante belangen. De omkering van de top-downbesturing naar bottom-upverandering is revolutionair.

Het gaat niet alleen om verbindend zijn, de juiste vragen kunnen stellen en omgaan met tal van de meest kritische stakeholders – maar ook om het vormen van een beeld buiten de goed georkestreerde ontmoetingen tussen toezicht en bestuur om. De nieuwe werkelijkheid is er een van ingrijpende verandering, maar staat tegelijk bol van de mogelijkheden.

## **5. Van controle naar invloed**

Wie de veranderende context van organisaties beschouwt, kan maar één ding constateren: er klinkt een roep om nieuw toezicht. In deze paragraaf worden de contouren van het nieuwe model geschetst. Het multistakeholderperspectief biedt houvast voor de organisatorische verankering van *stakeholder governance*.

### **5.1 De contouren van het nieuwe model**

Er is waarschijnlijk geen ideaal model. Toch zijn wel concepten te benoemen, waarmee de optimale aanpak kan worden benoemd. In het debat over toezicht wordt wel een onderverdeling gemaakt in oud versus nieuw toezicht. Het is te herleiden tot een tweedeling die managementprofessor Douglas Murray McGregor in 1960 introduceerde in zijn boek *The Human Side of Enterprise*, de *Theory X* and *Theory Y*.<sup>15</sup> Die theorieën beschrijven twee contrasterende modellen van motivatie

---

<sup>15</sup> Murray McGregor, D., *The human side of enterprise*. McGraw Hill Professional, New York 1960.

op de werkvloer door de directie. *Theory X* benadrukt het belang van strikt toezicht, externe beloning en straffen. *Theory Y* beklemtoont de motiverende rol van werktevredenheid en moedigt werknemers aan om taken op te nemen zonder direct toezicht. *Theory X* gaat ervan uit dat mensen lui zijn, niet willen werken, hun verantwoordelijkheid ontlopen, constant toezicht nodig hebben en enkel een beloning hen motiveert. *Theory Y* zegt dat mensen van nature graag werken, graag initiatief nemen, betrokken zijn, creatief zijn en hun verantwoordelijkheid nemen. Tegen deze achtergrond is het onderscheid tussen oud en nieuw toezicht als volgt te maken:

<b>oud: X</b>	<b>nieuw: Y</b>
De 'harde' kant van toezicht	de 'zachte kant' van toezicht
organisatie als geheel: stabiel verband	organisatie als coalitie: labiel verband
coöptatie	open selectie toezichthoudend talent
formele instituties	netwerken (inclusief externe krachtenvelden)
toezicht houden op afstand	betrokken toezicht houden
oog voor financiële kengetallen	oog voor kwalitatieve parameters
focus op relatie RvT & RvB: bestuurder centraal	focus op meerdere stakeholders: besturing centraal
bogen op ervaring	continue vakmatige ontwikkeling
gesloten over eigen functioneren	open over eigen dilemma's
relatief beschutte positie: ivoren toren	openbare verantwoording: glazen huis
letter van de code	geest van goed toezicht
juridische toetsing	moreel kompas
raad van individuen	boardroom dynamics
procesmatig toezicht	inhoudelijk toezicht
eenrichtingsverkeer naar stakeholders	dialogoog met stakeholders

Een onderliggende trend is de verschuiving in rolopvatting: van reactief naar proactief, van controle naar invloed, van de achterkant naar de voorkant. De ontwikkeling van oud naar nieuw toezicht vraagt in ieder geval om permanente deskundigheidsbevordering en professionalisering.

## 5.2 *Het multistakeholderperspectief*

Stakeholders zijn personen of groepen van personen, organisaties of bedrijven die een direct of indirect belang hebben bij de organisatie én omgekeerd. Het zijn de spelers die op een of andere wijze nodig zijn voor het realiseren van de doelstellingen van een organisatie in al haar dimensies: vanuit het perspectief van de sector, als totaal, als afdeling of als project.

Niet alle stakeholders zijn gelijk. Wie de stakeholders zijn, is per situatie en per organisatie verschillend.<sup>16</sup> De directe belangen van stakeholders kunnen soms strijdig zijn met het algemeen maatschappelijk belang. Het is soms lastig om de gemeenschappelijkheid te zien in deze belangen, elkaars belangen te respecteren en samen te werken aan het langetermijnbeleid van de organisatie.<sup>17</sup>

Stakeholders worden op een positieve of negatieve manier geraakt door de organisatie en haar activiteiten. Dit hoeft niet slechts fysiek of materieel te zijn, maar kan ook een meer subjectieve kant hebben zoals geluidsoverlast, vervuiling, een minder gezonde leefstijl of een gevoel van onveiligheid. Een complicerende factor is dat belangen door de tijd heen ook aan verandering onderhevig kunnen zijn. Een netwerk is immers geen statisch, maar een dynamisch gegeven. Wie vandaag je tegenstander is, kan morgen je vriend zijn en andersom. Bedenk daarbij dat stakeholders invloed hebben, maar dat ze zelf natuurlijk ook worden beïnvloed.

Stakeholders zijn dus niet alleen potentiële kritische belanghebbenden, zoals in de praktijk weleens wordt verondersteld. Het kunnen allerlei groepen mensen zijn, die direct of indirect hun eigenbelangen of die van andere groepen mensen vertegenwoordigen. Stakeholders kunnen immers niet worden gezien als doelgroepen. Bij het bepalen van een doelgroep kan de waarheid van de organisatie een prima leidraad zijn, maar in werkelijkheid roepen stakeholders zichzelf uit tot belanghebbenden. Anders gezegd: een doelgroep kun je zelf kiezen, maar je stakeholders kiezen jou. Doelgroepen zijn de spelers die je zelf kiest om te benaderen, stakeholders zijn alle betrokkenen die zichzelf tot belanghebbenden verklaren. Een doelgroep is sowieso een stakeholder, maar stakeholders zijn niet altijd een doelgroep. Zeker als het stakeholders zijn die niet tot een voor de hand liggende doelgroep horen, is dat een uitdaging. Zo wordt reputatie niet gemaakt door een organisatie zelf, maar in de online, offline en any-line conversatie tussen stakeholders onderling.

Precies daarom is dialoog met die belanghebbenden nodig, zowel intern als extern. Niet alleen door transparante communicatie naar hen toe, wat slechts één richting vormt binnen de dialoog, maar ook door actief te luisteren naar de verwachtingen van de stakeholders en daar proactief op in te spelen in de bedrijfsvoering. Stakeholdermanagement is nu eenmaal een spel dat op meerdere borden tegelijk wordt gespeeld. Zo zijn klanten nodig voor omzet, medewerkers voor arbeid, aandeelhouders voor financiering, nieuw talent voor de toekomst, distributiepartners voor bereik en ga zo maar door. In dit licht is het goed om vast te stellen hoe de aandacht voor stakeholders binnen organisaties is verankerd.

<sup>16</sup> Riel, C.B.M. van, *The Alignment Factor*. Den Haag, BIM Media 2012.

<sup>17</sup> Kets de Vries, M.F.R., *Wat leiders drijft*. Amsterdam, Nieuwezijds 2006.

### 5.3 *De organisatorische verankering van stakeholder governance*

Wanneer een onderneming meer doet dan zij wettelijk verplicht is, creëert een organisatie maatschappelijke goodwill (vertrouwen) en concurrentievoordeel (voordeur). De totale strategie is pas succesvol als alle onderdelen goed op elkaar zijn afgestemd en op alle niveaus dezelfde, eenduidige boodschap wordt uitgedragen. Bovendien moet stakeholdermanagement geïntegreerd plaatsvinden in samenwerking met de traditionele disciplines als marketing, financiën, human resources, communicatie en operations.

Onder de paraplu van *stakeholder governance* verschuiven de verhoudingen binnen en rond een organisatie. Stakeholders, zowel binnen als buiten de organisatie, moeten op een veel interactievere manier worden benaderd en betrokken. De identiteit van de organisatie zal in principe binnen alle bedrijfskundige functies expliciet moeten worden. Dus ook in IT en logistiek, human resources en financiën.

Met een denk- en werkkader kan inzichtelijk worden gemaakt hoe organisaties hun *stakeholder governance* organiseren. De drie reputatietypologieën die in het hieropvolgende overzicht naar voren komen (machtsgestuurd, stakeholdergestuurd en principegestuurd), zijn gebaseerd op deskresearch, studie naar best practices en tientallen diepte-interviews met experts uit de praktijk.

Hoewel inspiratie is geput uit de laatste wetenschappelijke inzichten, is deze typologie vooral bedoeld om te dienen als praktisch handvat voor het professionaliseren van *stakeholder governance*. Het maakt het complexe eenvoudig, het unieke gemeenschappelijk en organisaties herkenbaar. De typologie legt bovendien een basis onder discussies over reputatie tussen bestuurders, managers, beleidsmakers, inhoudelijk deskundigen en communicatieprofessionals, en zorgt ervoor dat zij de effectiviteit en efficiëntie van hun inspanningen kunnen vergroten:

**Figuur 2: Het model van stakeholder governance**

	<b>Machtsge- stuurd</b>	<b>Stakeholdergestuurd</b>	<b>Principegestuurd</b>
<i>Mate van doelge- richtheid</i>	Doelloos	Doelgericht: bood- schap & effect cen- traal	Doelzoekend: proces & re- latie centraal
<i>Ideale stakehol- ders</i>	Kennissen; gericht op winst	Vrienden; gericht op wisselwerking	Fans; gericht op waarde- creatie
<i>Drive</i>	Selling the identity	Brand behaviour	Corporate religion
<i>Benadering</i>	Incidentele benadering	Totaalbenadering	Voorwaardenscheppende be- nadering
<i>Fans</i>	Pragmatici	Pragmatici	Ideologen
<i>Doel</i>	Defensief: geen fouten maken. Nega- tief mens- beeld	Behoud license to operate voor conti- nuïteit van de onder- neming ( <i>evidence based</i> )	Permanente beïnvloeding; bedrijf als onderdeel van een groter geheel. Stakeholder- management als mvvo. Posi- tief mensbeeld
<i>Accent</i>	Defensief, in- strumenteel, pragmatisch	Situationeel: reputa- tie als verkoopinstru- ment	Offensief en strategisch: ge- zamenlijk doorvoeren van de verandering; reputatie als spil van de operatie
<i>Stijl</i>	Dramatisch	Opportunistisch	Empathisch
<i>Dominante stake- holdergroep</i>	Journalisten en analisten	Klanten en commer- ciële markt	Medewerkers, identiteit pro- fileren en trots stimuleren; arbeidsmarkt
<i>Kritiek</i>	Stakeholder- management = crisiscom- municatie, kunst- en vliegwerk	Stakeholdermanage- ment = window dressing, greenwas- hing, modieuze praa- tjes en wolligheid	Te aspiratief karakter (lei- derschap als missie), sekta- risme, high brow, te conceptueel en te vaag
<i>Model</i>	Operational excellence	customer intimacy	product leadership
<i>Structuur</i>	Lijnorganisa- tie	Matrixorganisatie	Netwerkorganisatie of en- tente structuur
<i>Regie</i>	Top, BU-di- recties: cen- trale aanstu- ring	Planning & staf, marketing/communi- catie	Toezichthouders

In de praktijk kan worden vastgesteld, welke duiding van stakeholder governance het best past bij de organisatie en haar context.

## 6. De kracht van zachte macht

In deze paragraaf staat de praktische inrichting van *stakeholder governance* centraal. Doorbreek de silo's en kom uit de bubbel.

### 6.1 De checklist voor stakeholder governance

Met *stakeholder governance* wordt de invloed van de organisatie gecontroleerd (*checks*) en komen de uiteenlopende belangen van alle stakeholders (*balances*) aan de orde. Voor modern bestuur is het cruciaal dat vanuit de RvT wordt gewaakt over het stakeholderbeleid van de bestuurder. Dit is mogelijk als wordt voldaan aan vijf criteria zoals opgenomen in Figuur 3.

**Figuur 3: Checklist voor de RvT**

#	Dimensie	Invulling
1	Purpose: visie, missie en strategie	<i>Structure follows strategy.</i> De raad van toezicht (RvT) fungeert als bestuurlijk klankbord en ziet erop toe dat zowel externe maatschappelijke partners als interne spelers tijdig bij de strategieontwikkeling en periodieke toetsing betrokken worden. De raad zorgt ervoor dat hij een eigen, maar gepaste relatie onderhoudt met de belangrijkste externe stakeholders van de organisatie. In de RvT-vergaderingen zijn de signalen uit de samenleving een apart agendapunt, waarmee het leefperspectief is geborgd. De gidsfunctie wordt gevraagd en ongevraagd vervuld. Hierbij wordt gekeken naar alle issues die relevant zijn voor de organisatie.
2	Diversiteit samenstelling	De RvT is zodanig samengesteld dat een breed en functioneel netwerk wordt bereikt, zodat adequaat wordt voorzien in de gidsfunctie ten behoeve van de RvB. De RvT is dan ook een brede vertegenwoordiging: mannen en vrouwen, insiders en outsiders, oud en jong, waarmee een spreiding van maatschappelijke achtergronden, deskundigheden en disciplines aanwezig is.

3	Benoeming en beloningen	De RvT heeft oog en oor voor het belang van alle stakeholders: het multistakeholderperspectief. Het gezelschap is geïnformeerd over wat speelt in de organisatie en toetst de RvB ten aanzien van de vraag in hoeverre de belangen van alle stakeholders worden gediend. Er zijn concrete KPI's waarop de bestuurder(s) worden beoordeeld, in termen van reputatie, klanttevredenheid en naamsbekendheid. Zij vormen de basis van de variabele beloning van bestuurders en management.
4	Informatieprotocol	De benodigde informatievoorziening is een actueel thema in de governancediscussie: welke informatie heeft de RvT precies nodig om de rol als toezichthouder goed te kunnen vervullen? Daarbij gaat het om een gestructureerde informatievoorziening die aansluit bij de (strategische) beleidscyclus en de geformuleerde (meerjaren)doelstellingen en te realiseren prestaties. Maar ook om tussentijdse informatie en signalen die voor goed toezicht nodig zijn. Een goede RvT zet hoor en wederhoor in.
5	Rapportage	De RvT legt extern verantwoording af over zijn functioneren en over de wijze waarop de belangen van alle stakeholders zijn geborgd, bijvoorbeeld in de vorm van een duurzaamheidsverslag of maatschappelijk jaarverslag.

De meeste innovaties ontstaan juist als er met meerdere partijen wordt gesproken.<sup>18</sup> Professionele toezichthouders borgen dat het bestuur voldoet aan het verwachtingspatroon van de stakeholders. Daarbij draait het niet alleen om de 'harde' kant van de organisatie (financiën, structuur), maar ook om de 'zachte' kanten, zoals gedrag, de wijze van onderling communiceren en houding en bejegening.<sup>19</sup>

## 6.2 Doorbreek de silo's

Het betekent dat je als toezichthouder onderdeel uitmaakt van het netwerk waarin jouw organisatie opereert, zonder het primaire proces voor de voeten te lopen. Enerzijds heb je bijzondere terughoudendheid nodig, maar anderzijds moet je wel aan de benodigde informatie zien te komen. Deze balanceeract is een randvoorwaarde voor professioneel stakeholdermanagement.

Het beleggen van stakeholdermanagement op toezichthoudend niveau is cruciaal, omdat organisaties de neiging hebben tot systeemdenken. Stakeholders worden veelal vanuit aparte afdelingen benaderd. Vanuit deze silo's wordt ingezet op

<sup>18</sup> Nye, J., *Soft power: The means to success in world power*. New York, The Perseus Books Group 2005.

<sup>19</sup> Hart, W., *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling*. Deventer, Kluwer 2013.



beheersbaarheid. Het is systeemdenken: per groep worden KPI's benoemd en zij moeten volledig onder controle worden gebracht. Figuur 4 schetst een gebruikelijke indeling hiervan.

**Figuur 4: De organisatorische verankering van het multistakeholderperspectief**

Afdeling	Stakeholders onder andere
Sales & Marketing	Klanten
Business Development	Nieuwe klanten
HR/Interne communicatie	Medewerkers
Investor Relations	Financieel belanghebbenden, aandeelhouders
Mediavorlichting	Pers
Inkoop	Leveranciers
Public Affairs	Politiek
CSR	Belangengroepen

In de praktijk wordt het multistakeholderperspectief veelal vanuit corporate communicatie bewaakt. Het gevaar is dat wordt vergeten hoe stakeholders onderling tot overeenstemming komen. Er moet rekening worden gehouden met veel stakeholders. En de omgeving verandert voortdurend. Het maken van duidelijke keuzes wordt meestal niet door iedereen gewaardeerd. Dat leidt of tot uitstelgedrag of tot wrijving als er toch keuzes worden gemaakt. Het is logisch dat er problemen en conflicten kunnen voorkomen rond bestuurders en RvT's. De stem van stakeholders moet niet alleen worden meegenomen door een afdeling communicatie, maar ook door toezichthouders en commissarissen.

### 6.3 *Kom uit de bubbel*

De kloof tussen de samenleving en organisaties vraagt om een fundamentele heroriëntatie van toezicht. De moderne organisatie is geen bolwerk, maar een netwerk. In de realiteit komen netwerken non-lineair tot stand, terwijl zij vanuit organisaties veelal lineair worden benaderd. De belangrijkste uitdaging van de RvT is niet te vervallen in silo denken. In het nieuwe toezicht is de maatschappelijke opdracht van de organisatie het vertrekpunt en wordt het leren van fouten gestimuleerd.<sup>20</sup> Toezicht gaat niet in de eerste plaats over macht en controle, maar over het vermogen om andere mensen mee te nemen op de moeilijke en onzekere weg van organisatieverandering. Kom uit de bubbel en zoek de leefwereld van mensen op, is dus het idee. Door de ontschotting te organiseren vanuit zowel de afdeling Communicatie, het management, de top en bij de toezichthouders ontstaat de beste samenwerking.

<sup>20</sup> Lonkhuyzen, P. van, *Tegenspraak. Hoe je beter wordt van dwarsliggers*. Zaltbommel, Haystack 2015.

## 7. Afsluiting

In dit hoofdstuk stond het ontwikkelen van een nieuw perspectief op toezicht centraal: *stakeholder governance*. Toezichthouders moeten erop toezien dat het bestuur de belangen van stakeholders niet uit het oog verliest. Zij kunnen zich versterken door een bredere visie te ontwikkelen, waarbij de verwachtingen van de interne en de externe stakeholders worden meegewogen. Toezichthouders en commissarissen: doorbreek de silo's en kom uit de bubbel van de bestuurskamer.