

14 | Goed bestuur, recht doen

Steven ten Have en Maarten Hendriks

1. Inleiding

Dit hoofdstuk is mede gebaseerd op de bijdrage van Steven ten Have, uitgesproken bij de uitreiking van het eerste exemplaar van het Jaarboek Corporate Governance in 2021. De titel van zijn bijdrage was: *En consideration*. Kern van het betoog was dat Corporate Governance draait om een weloverwogen, evenwichtig proces waarin relevante perspectieven en partijen recht wordt gedaan door bekwame spelers en een adequaat instrumentarium. Het gaat om ‘rekening houden met’, het in acht nemen van en het rekenschap geven van. Goed bestuur richt zich op het goede goed doen. Dat vergt moreel-ethische, waardevolle uitspraken over *what it should be*. Het vraagt ook om een professioneel verantwoorde, bekwame beantwoording van de vraag *how it should be accomplished*. Hiervan kan afgeleid worden dat een ideaaltypische corporate governance verdient dat het weloverwogen, evenwichtige proces in de kern, geëscorteerd wordt door praktijken die deugdelijk en doorleefd, duurzaam en degelijk zijn. Zo’n corporate governance zou je *purposive* kunnen noemen. In ieder geval kan het gezien worden als een set van waarborgen of stimuli die goed bestuur, fatsoenlijk ondernemen, binnen handbereik kunnen brengen. Dit zonder te miskennen dat het uiteindelijk draait om verantwoordelijken die hun werk gewetensvol en welbewust, consciëntieus willen en kunnen doen.

Deze gedachten worden verder uitgewerkt en uitgelegd met gebruikmaking van een combinatie van wetenschappelijke disciplines en perspectieven, zoals die van de filosofie, psychologie, rechtsgeleerdheid, geschiedenis en veranderkunde. De ordening rond *en consideration*, met de begrippen deugdelijk, doorleefd, duurzaam en degelijk is mede geïnspireerd door interviews met zo’n zestig toonaangevende betrokkenen uit de Nederlandse corporate governance gemeenschap. Het gaat dan vooral om bestuurders, commissarissen, hoogleraren, advocaten en rechters. Het wetenschappelijke onderzoek waarvan deze interviews deel uitmaken zal naar verwachting in 2023 gepubliceerd worden.

2. Corporate governance: ‘het goede goed doen’

In de managementliteratuur wordt het veronderstelde onderscheid tussen manager en leider wel omschreven en geduid door het woord goed op verschillende wijze toe te passen op de een en de ander. Managers doen dingen goed, leiders doen de goede dingen. De toevoeging dat dat geldt in het geval van goede managers en goede

leiders is geen overbodige luxe. Maar écht goede (eind)verantwoordelijken doen ‘de goede dingen goed’. Ze kiezen moreel-ethisch, vanuit menselijk en sociaal oogpunt, voor het juiste en volgen dat op de juiste manier op door de uitvoering technisch correct, zonder onnodige schade, met zorgvuldig gebruik van middelen te doen. Voor corporate governance kan een vergelijkbare redenering worden gevolgd als voor de ‘(eind)verantwoordelijken’. Net als bij bijvoorbeeld de leider, is ook voor een gewenste of nastrevenswaardige corporate governance de toevoeging van het woord goed(e) nodig, niet één maar twee keer. Het kan immers voorkomen dat een organisatie een goede (top)structuur kent met de juiste *checks and balances* maar dat deze niet een achtenswaardig doel nastreeft. We moeten het daarom hebben over *good corporate governance for the good*. Als zowel het een, ‘het goede’, als het ander, ‘goed doen’, in orde is, kan volstaan worden met eenmaal goed, waarin beide perspectieven zijn verenigd. Wellicht wordt nog eens een staat bereikt waarin corporate governance (punt) als vanzelfsprekend staat voor bestuurlijk het goede goed doen. Maar zover is het nog niet en zover zijn we nog niet. Er is nog een weg te gaan.

Om die weg goed af te kunnen leggen, moeten we om leren gaan met verschillende eisen. Niet alleen in relatie tot het fenomeen corporate governance, maar ook waar het gaat om onszelf. We moeten veeleisend en ambitieus zijn. De vraagstukken van deze tijd, op wereldschaal, in onze maatschappijen en binnen bedrijven en instellingen vereisen dat. Tegelijkertijd moeten we bescheiden en voorzichtig, of prudent, zijn. Ondoordacht ergens tegenaan gaan brengt zelden niet de oplossing van het probleem. Kijk bijvoorbeeld naar de gevolgen van goedbedoelde inspanningen om uitkeringsfraude door Bulgaren tegen te gaan, die vervolgens hebben geleid tot een veel groter probleem, de toeslagenaffaire. Veel vraagstukken zijn tegenwoordig te complex, te omvangrijk en soms ook te delicaat om zomaar wat te doen. Het moet met beleid en lange termijnvisie. Dat vraagt om leiderschap. Leiderschap dat een ‘*compound creature*’ is, waarbij, zo ver dat gaat over de grote inspiratiebronnen evengoed Napoleon en Thatcher als Moeder Theresa en Socrates kunnen zijn. We moeten gedreven werken aan onze *positive capability*, het vermogen om kennis en deskundigheid op te brengen en in te zetten, technologie te ontwikkelen en toe te passen, goed te organiseren om de uitvoering waar te kunnen maken. We zijn geholpen als we ons voordeel kunnen doen met wat dichter W.B. Yeats (1865-1939), in 1923 winnaar van de Nobelprijs voor Literatuur,¹ ‘negative capability’ noemt, de ontstaansgrond voor het creatieve, het andere: “being in uncertainties, mysteries, doubts, without any irritable reaching after fact and reason”. Yeats keek vanuit de kunst, de poëzie naar weten en kunnen. Zijn *negative capacity* waardeert het niet weten en niet kunnen en roemt een gezonde mate van bescheidenheid. Toegeven dat je niet weet of kunt kan ronduit bevrijdend en zelfs effectief werken. Het helpt de wereld opener en meer waardenvrij te observeren en oordelen op zijn minst uit te stellen. Het is een ‘asset’ als we moeten overwegen en afwegen. De essentie van corporate governance in goede vorm en verbonden met het begrip (*prendre*) en *consideration* waar later op wordt teruggekomen.

¹ https://nl.wikipedia.org/wiki/William_Butler_Yeats.

3. Stakeholders (perspectieven)

Het goede goed doen is het ijkpunt voor *good corporate governance*. Dat waarmaken is evenwel makkelijker gezegd dan gedaan. Bij corporate governance, draait het in het grote verhaal om verschillende macro perspectieven en dimensies zoals de maatschappelijke, economische en juridische. Daartegenover staan de micro perspectieven oftewel het kleine en persoonlijke verhaal van de corporate governance. Daarbij draait het om de vraag wie is of heeft wat *at stake*. Het gaat om de spelers in de arena van de corporate governance (*'stake' holders*), altijd behorend tot een categorie, zoals de bestuurders, de medewerkers, de toezichthouders (intern of extern), de consumenten, de maatschappij, de advocatuur, de rechterlijke macht en zelfs de natuur of het milieu. Ook zij vormen een belangrijk deel van het antwoord op de aan corporate governance gerelateerde vraag *what should it be?* Bij hen gaat de vraag niet om het 'wat' (zoals het juridische of het maatschappelijke), maar aan 'wie' moet worden gedacht. Wat betekent corporate governance voor en door die groepen en categorieën van betrokkenen of 'spelers'? Bij het vormgeven van *good governance for the good* zijn zij het die medebepalend zijn voor de definitie van wat de *the good* concreet is en wat dat vermag. Bij de perspectieven moet doordacht worden wat deugdelijk is en wat die betekenen in de context waarbinnen corporate governance vorm moet krijgen. Bij de 'spelers' moet doorleefd worden wat voor hen gewenst en acceptabel is. Waarbij zij niet alleen de ontvangende partij zijn. Ze zullen zelf minder of meer actief, formeel of informeel, uit vrije wil of verplicht (bijvoorbeeld de OR die advies moet geven of de RvC die moet goed- of afkeuren) kleur moeten bekennen. Het is halen en brengen, waarbij van de een meer mag worden verwacht dan van de ander en waarbij sommige stakeholders van zichzelf helemaal geen (directe) stem hebben – zoals het milieu – en zich moeten laten vertegenwoordigen door anderen. In de veelheid van (stakeholders) perspectieven is het vaak moeilijk te ontwaren wat 'het goede doen' precies inhoudt.

4. Gegeven richtlijnen voor corporate governance

Ondanks de veelheid aan perspectieven wordt al vele jaren getracht het concept *good corporate governance for the good* vorm en inhoud te geven door het creëren van wetten, regels, principes, waarden, voorbeelden en verhalen. In bijvoorbeeld de tien geboden, in de Koran en de Bijbel, werd al uiteengezet wat het goede (gedrag) is. Daarnaast is het goede vervat in spreekwoorden, gezegden, principes als integriteit en rechtvaardigheid en juridische concepten als redelijkheid en billijkheid en langetermijnwaardcreatie. Maar ook in iets als de economische begrippen externe effecten en integrale kostprijsberekening. De laatste zijn onderdeel van het instrumentarium dat nodig is om verantwoordelijkheid voor duurzaamheid inzichtelijk te maken en de strijd tegen onrechtvaardigheid en ongelijkheid te bevorderen. 'De vervuiler betaalt', 'voor roofridders is geen plaats' en, met de Lion King, 'you should never take more than you give in the circle of life'. Mooi en waarschijnlijk waar. Maar: wat te doen? Wellicht is het verstandig om ten aanzien van corporate

governance het advies van Sennett² te volgen dat hij aan ambachtslieden geeft: maak een schets, van het te onderzoeken concept. Die schets is de belichaming van degelijkheid en goed (hand)werk, *how it should be*. In de schets wordt op degelijke wijze het beste dat op dat moment voor handen is of gekend wordt in de wetenschap opgetekend. Het is geaccepteerd dat deze schets niet compleet is en zeker niet perfect en daardoor juist in interactie met anderen verder kan worden gebracht. De vakman maakt dan ook steeds een afweging tussen concrete handelingen of denken en verbeteren. Bij corporate governance gaat het niet om iets materieels en eenvoudigs, zoals een stoel of een brood, maar om iets immaterieels dat bovendien tot stand komt in en zijn werk moet doen binnen een sociaal systeem. Daarmee is het, nog meer dan iets tastbaars als een stoel of een glas, onderworpen aan een proces van (sociale) betekenisgeving. Weick³ heeft het in dit verband over een organisatie (een bedrijf, een team, een professionele gemeenschap) als *a body of thought, thought by thinking thinkers*. In de interactie tussen betrokkenen, deelnemers, leden, belanghebbenden, landgenoten, collega's enzovoort, wordt een concept of begrip steeds gevormd, hervormd, aangepast, geijkt en gevalideerd. Dit maakt dat voorheen onbeweeglijke geachte standpunten aan verandering onderhevig zijn. Denk daarbij aan de eeuwenlange geaccepteerde ongelijkheid tussen mannen en vrouwen, die wij ons tegenwoordig niet zonder meer kunnen voorstellen. Doordat de vorming van begrippen onderhevig is aan langdurige complexe interactie en samenspel van spelers is het niet eenvoudig om gecodificeerde richtlijnen op te stellen waaruit het goede goed doen eenduidig blijkt.

5. Conscience

Daarom is in onze opvatting een belangrijk en 'tijdloos' begrip verbonden met de essentie van corporate governance: *conscience*. Wie in het Engels-Nederlands woordenboek de betekenis opzoekt van *conscience*, treft twee betekenissen aan: geweten en bewustzijn. Een kernkwaliteit van bestuurders, commissarissen en andere toezichthouders die grote verantwoordelijkheden dragen, misschien zelfs wel dé kern, is dat ze hun acties gewetensvol en bewust vormgeven, hun werk gewetensvol en bewust doen. Dat vraagt om deskundigheid, kennis en vaardigheden en naast een zeker zelfvertrouwen ook om zelfbewustzijn, zelfreflectie en zelfkennis; je moet er staan, maar ook je eigen beperkingen, zwakke plekken, tekortkomingen en kwetsbaarheden zien en onderkennen, oftewel over *negative capability* beschikken. Ook dat maakt dat je je werk beter, professioneler en gewetensvoller kan doen.

Dat is ook hard nodig omdat de wereld van corporate governance weliswaar interessant en fascinerend is, maar ook veeleisend, risicovol en soms ook rauw. Het is geen omgeving voor tere zielen en het is vooral ook zaak die context op waarde te schatten. Belerende en simplistische publicaties over het onderwerp helpen daarbij niet, evenmin als de naïeve en bovenmatig idealistische publicaties die soms worden

2 R. Sennett, *The Craftsman*, New Haven, Connecticut: Yale University Press 2008.

3 K.E. Weick, *The Social Psychology of Organizing*, New York: McGraw-Hill 1979.

aangetroffen. De belangen in deze context zijn van formaat en onmiskenbaar en lang niet altijd als vanzelfsprekend *aligned*. Juist een zorgzame en ook menselijke en respectvolle corporate governance vraagt om bewustzijn en prudentie, maar ook om professionaliteit en stevigheid. Als die aspecten goed verzorgd zijn, heb je niet alleen oog voor de betrokken belangen, maar kun je ze ook recht doen. Dan kun je je idealen nastreven, zonder de realiteit uit het oog te verliezen.

6. En consideration

Het goede goed doen door middel van *conscience* handelen laat zich in onze ogen vangen door het in de ‘Loi PACTE’ van de Franse president Emmanuel Macron genoemde ‘en consideration’.⁴

(Prendre) ‘en consideration’ is ‘in overweging’ (nemen). Het ‘en consideration’ uit de Loi PACTE staat voor het beter rekening houden met het sociale en de omgeving. Het gaat om het rekenen met, je rekenschap geven van, rekening houden met, en het in overweging nemen van, overwegen, en meewegen van de belangen van stakeholders. Het is een houding, zo niet een overtuiging. Het ademt prudentie, rechtvaardigheid, moed en ook gematigdheid. Dit zijn ook de vier kardinale deugden die door filosofen uit de oudheid zeer hoog werden gewaardeerd – *Prudentia* (voorzichtigheid), *Iustitia* (rechtvaardigheid), *Fortitudo* (moed) en *Temperantia* (gematigdheid). Al te vinden bij Plato, uitgewerkt door Aristoteles in zijn *Ethica Nicomachea*, bij de Romeinen beschreven door Cicero in *De Officiis* en als kardinale deugden gemunt door Ambrosius van Milaan (339-397). Het proces dat draait om (prendre) ‘en consideration’ is er een van voorzichtigheid, verstandig zijn en oog hebben voor. Om het goed vorm te kunnen geven zijn rechtvaardigheidsgevoel en rechtschapenheid vereiste kwaliteiten. Er zal bij tijd en wijle, of vaker, weerbaarheid worden gevraagd om te voorkomen dat het recht van de sterkste overheerst en de relatief zwakkeren en meer kwetsbaren onder de voet worden gelopen of achteloos gemarginaliseerd. Een zekere kracht en ook moed zijn dus vereisten. De vierde kardinale deugd, *Temperantia* (gematigdheid), lijkt in relatie tot het concept van ‘en consideration’ wellicht minder evident dan *Prudentia*, *Iustitia* en *Fortitudo*. Maar het is niet voor niets dat Machiavelli ooit stelde: ‘Change has no constituency’. De tirannie van de zelfzuchtige (elitaire) minderheid, de ‘hoge heren’ moet worden weerstaan, wil ieder op juiste wijze en naar verhouding recht worden gedaan. Dat vergt gematigdheid en zelfbeheersing van hen die de verantwoordelijkheid hebben om te oordelen. Anders zullen zij in plaats van rekening te houden met, zwichten voor de verleidingen die zijn verbonden met de macht en het materiële.

Toch wijken wij in onze beschrijving van *en consideration* enigszins maar niet volledig af van de denkbeelden van de filosofen uit de oudheid. Zoals eerder aangegeven zijn begrippen en concepten door een voortdurende interactie tussen

⁴ <https://www.economie.gouv.fr/loi-pacte-croissance-transformation-entreprises>.

spelers aan verandering onderhevig. De afgelopen honderden jaren van interactie hebben dan ook ons huidige beeld op corporate governance bijgeschaafd en verder gevormd. Daarnaast volgt uit de sociale psychologie aangaande cognitieve biases dat alliteraties en rijm ervoor zorgen dat statements als geloofwaardiger dan wel positiever worden beoordeeld, het *rhyme as reason effect*. Om onze beschouwing van *en consideration* daarom wat extra kracht bij te zetten zonder de inhoud te kort te doen, expliciteren wij *en consideration* vanuit de volgende alliteratie: deugdelijk, doorleefd, duurzaam en degelijk. Waarbij deugdelijk en doorleefd staan voor ‘het goede’ doen en duurzaam en degelijk voor het ‘goed doen’.

7. Deugdelijk

Waar deugdelijk, inhoudelijk, maar ook soortelijk voor staat laat zich raden na de korte verhandeling over de kardinale deugden. Deugdelijk en, het later te bespreken degelijk worden soms als synoniemen, hetzelfde gezien. Wij onderscheiden ze nadrukkelijk van elkaar. In de standaardtaal is deugdelijk onder invloed van het christendom verengd tot ‘het moreel goed’, verbonden met het Latijnse *virtus*, waarde. De Engelse, Franse en Duitse vertalingen van het woord deugdelijk (deugdzaamheid) zijn respectievelijk *proper*, *correct* en *richtig*. Deugdzaam is in et Engels *virtuous*, deugdzaamheid in het Frans *vertu*, en in het Duits *Tugend*. Degelijk is het Engels *solid*, in het Frans *solide*, en in het Duits *fest*. In het Middelnederlands, voorloper van onze hedendaagse taal en gesproken tussen 1200 en 1500, is degelijk verbonden met ‘deghe’: aanwas, voorspoed, groeien, in eer en aanzien toenemen, gedijen. Waar deugdelijk gaat over moraliteit (het goede, het juiste), gaat degelijk vooral over professionaliteit (het goed doen, je vak verstaan, de juiste omstandigheden creëren om goede, het gekozen, het nagestreefde, te laten gedijen). Deugdelijk staat ook voor ‘niet voor twijfel vatbaar’, maar misschien wel vooral voor ‘aan alle eisen voldoen(de)’, het goede doen. Het laatste leidt tot de vraag welke eisen dat dan zijn? Wanneer kunnen we spreken van een deugdelijke en daarmee goede corporate governance? Aan welke eisen moet dan voldaan zijn? Hier kan gebruik worden gemaakt van het begrip dat hoogleraar Bower in relatie tot verandering bepleit, *purposive change*. Naar analogie kan worden gesproken van *purposive corporate governance*. Met het begrip *purposive* stelt Bower zich in het vakgebied van strategisch en verandermanagement tweemaal tegen *l’art pour l’art*, verandering om de verandering (mogelijk geïnspireerd door de dichter Bloem die zegt: ‘Iedere verandering is een verslechtering, zelfs een verbetering’). Corporate governance moet net als verandering bij Bower ergens toe dienen, ergens om gaan, *purposive* zijn. Bower definieert *purposive change* met twee, te beantwoorden, vragen: *What it should be, and how it should be accomplished?* Bij deugdelijkheid gaat het om de eerste vraag. *Purposive* laat zich vertalen met een andere alliteratie, doelgericht, doelbewust en doelmatig. Doelgericht en doelbewust zien op die eerste vraag. Waarom en voor wat, met welke reden, wordt verandering of corporate governance vorm en inhoud gegeven om het goede te doen? Als die vraag adequaat wordt beantwoord, weten we

wat *'for the good'* vermag en is *'l'art pour l'art'* niet aan de orde. Dan gaat het om toegevoegde waarde en weten we wat dat is en vereist.

Bij deugdelijkheid is de rationale van corporate governance aan de orde. Juist waar het gaat om die rationale is het de kunst corporate governance eenvoudig te houden. Deugdelijkheid als criterium kan daarbij helpen. Gerard van Solinge, hoogleraar Ondernemingsrecht aan de Radboud Universiteit, omschreef dat recent heel mooi, kernachtig en aansprekend. Volgens Van Solinge kunnen bestuurders en toezicht-houders die handelen zonder oog en achting voor mens, milieu en maatschappij, per definitie nooit in vennootschappelijk en maatschappelijk belang handelen. Overigens tekent hij ook aan dat daar waar dit inderdaad niet het geval is, het predikaat *'enquêtewaardig'* aan de orde is. Zo staat de rationale van corporate governance voor een aantal rationaliteiten, perspectieven of dimensies die recht moeten worden gedaan en in onderlinge samenhang en goed (tegen elkaar, met elkaar) afgewogen aandacht moeten krijgen. Dat daarbij trade-offs, afhankelijkheden en synergiën kunnen spelen en keuzes moeten worden gemaakt vanuit een korte- en langetermijnperspectief, laat zich raden. Het gaat dan om de perspectieven die verbonden zijn met *'enjeux sociaux et environnement'* van de Franse La loi PACTE, maar ook over bijvoorbeeld strategische, economische, juridische, politieke en internationale perspectieven. Deze perspectieven en de daarmee verbonden criteria, eisen, *'wetten'*, concepten, filosofieën en overwegingen zijn geen a-b-c'tje, ze werken niet lineair, eerder systemisch, op elkaar in, soms samen en soms tegen elkaar in. Het is ook bij uitstek hier, waar het gaat over deugdelijkheid en purposive corporate governance, en *'vandaar'* ook bij (*prendre*) *'en consideration'*, dat de rol van het bestuur en de wettelijk verankerde bestuursautonomie onderwerp zijn. Het bestuursprimaat is wettelijk beschermd vanuit de gedachte of het principe dat dit de (beste) basis is voor de creatie van positieve externe effecten, ondernemingssucces en zoals opgenomen in de Corporate Governance Code, lange termijn waardecreatie.

Het is een feit dat ondernemingen enorme bijdragen hebben geleverd aan de welvaart en het welzijn in onze moderne samenlevingen. Er is een verband tussen de opkomst van de grote multinationale ondernemingen en de zeer ingrijpend toegenomen groei van het BNP in bijvoorbeeld de VS en West-Europa. Maar dat de deugdelijkheid te vaak geweld wordt aangedaan ten behoeve van economische groei, behoeft geen betoog. Naast botte fraude zoals bij de boekhoudschandalen bij Ahold, Imtech, Steinhoff en Enron, kan worden gewezen op de wanpraktijken bij bijvoorbeeld Volkswagen (diesel), op sectoraal niveau op de stikstofcrisis en de negatieve externe effecten die bedrijven als Shell en PG&E hebben veroorzaakt. De laatste bedrijven hebben langdurig wel de (economische) baten ontvangen, maar niet de lasten gedragen. Die zijn afgewenteld op mens, milieu, maatschappij, kwetsbaren, de minder vocale groepen en volgende generaties. Dat is verre van deugdelijk en bepaald geen voorbeeld van het juiste onderdeel en onderwerp maken van de gewettigde opdracht tot *'en consideration'*. In en rond deze ondernemingen is niet op prudente, weloverwogen wijze aandacht en invulling gegeven aan onder andere de sociale, economische, politieke, juridische, maatschappelijke en milieudimensies

in samenhang. Het systemische dat eigen moet zijn aan purposive corporate governance is bewust of door nalatigheid en onachtzaamheid verstoord (geraakt) of buiten werking gesteld. Dat is onacceptabel en in termen van Van Solinge dus enquêtewaardig. Er is nog een lange weg te gaan.

Die lange weg is alleen goed af te leggen als iedere betrokkene zijn eigen verantwoordelijkheid neemt. Eigen, want het helpt bijvoorbeeld niet als de boeren, gewezen op hun verantwoordelijkheid voor de stikstofcrisis, als eerste wijzen op de ‘grootvervuiler’ Tata Steel. Overigens is het ontegenzeggelijk dat Tata Steel een probleem heeft en veroorzaakt. Het bedrijf is met een CO₂-uitstoot van ruim 5,7 miljoen ton en een emissie van ruim 6 miljoen kilo stikstofdioxide per jaar met voorsprong de grootste vervuiler in Nederland. Onderzoek van onder andere het RIVM in 2022 concludeert dat vooral kinderen in de omgeving van Tata groter risico lopen op kanker en hersenschade.⁵ Tata zet nu de stap naar staalproductie met waterstof. Maar tot nu toe hebben door Tata beloofde maatregelen vrijwel geen, in ieder geval niet het gewenste, hard nodige effect. Het helpt verder ook niet als grote, vaak bewonderde bedrijven zoals Facebook blijkbaar winst boven alles plaatsen en pesterijen en genocide voor lief nemen, zoals de techjournalist Cecilia Wang in haar boek *Een smerige waarheid* beschrijft. Naast deze evidenties, moet er ook de onderkenning zijn dat veel onderdelen van het vraagstuk rond corporate governance niet eenvoudig zijn. Negative capability, niet te vergeten. Bovendien staat ons nog veel te wachten. Over negatieve effecten gesproken, er moet nog veel worden afgerekend en verrekend. Het opioïdenschandaal, de opiatenepidemie, spreekt op schokkende wijze boekdelen waar het gaat om ‘corporate gedrag’ en verantwoordelijkheidsbesef. Adviesbureau McKinsey heeft 573 miljoen dollar vergoeding betaald aan Amerikaanse staten vanwege zijn rol daarbij en ook een fabrikant als Johnson & Johnson heeft omvangrijke schikkingen getroffen om een gang naar de rechter te voorkomen. Uiteraard zijn we ook met bijvoorbeeld de tabaks- en olie-industrie nog lang niet klaar.

8. Doorleefd

Het doorleven van wat (andere) betrokkenen beweegt is niet een louter analytisch proces waarbij je de ander ‘beschouwt’. In de context van corporate governance moet het vooral een interactief, gezamenlijk proces zijn waarbij je met elkaar komt tot een gemeenschappelijk referentiekader en handelingsperspectief en ‘het goede’ ook écht internaliseert. Immers, je moet met elkaar door de bocht, bijvoorbeeld als RvC, OR, RvB, externe toezichthouders, vakbonden, klanten en toeleveranciers bij ingewikkelde veranderingen of processen. Daarbij lijken er soms veel en vooral formele kaders, regels en posities. Maar in feite is er op zijn minst ook nog een andere sociale dimensie, de eerdergenoemde *body of thought, thought by thinking thinkers* van Weick. Daarbij gaat het om een sociaal-dynamisch proces waarin

⁵ F. Ory, ‘Waarom ik als academicus over het hek van het provinciehuis in Haarlem krom’, *Trouw* 5 juli 2022, p. 21

groepen, fracties, menselijke wezens en functionarissen er chocola van proberen te maken. In dat proces draait het hier om de gewenste, feitelijke en ervaren effecten van corporate governance, deze kunnen afhankelijk van je positie (als bijvoorbeeld aandeelhouder, werknemer, commissaris of milieuactivist) variëren; *where you stand depends on where you sit*. Bij de betekenisgeving, positiebepaling en besluitvorming moeten we rekenen met adagia als *feelings are facts* en *it's perception that counts*. Een voorbeeld: het Nederlands dameshockeyteam won onder leiding van bondscoach Alyson Annan vanaf 2015, in een periode van zes maanden, de wereldtitel, olympische goud en drie Europese kampioenschappen. Toch bleek er binnen het team een verziekte sfeer te heersen. Er moest een externe begeleider komen om die te verhelpen. Columnist Henk Spaan beschreef in *Het Parool* dat degenen met macht in de kleedkamer spraken over een prestatiecultuur, diegenen die daaraan onderhevig waren (dus de nieuwkomers en minder sterke spelers) hadden het over een pestcultuur. Van die verschillen in percepties en effecten moet je je bewust zijn, wil je er op zijn minst voor kunnen zorgen dat stakeholders zich niet tegen je keren. Ook corporate governance is mensenwerk dat niet vrij is van emoties, percepties en biases. Het is zelfs hoofdzakelijk mensenwerk. Daarom moet gerekend worden met zowel de positieve als negatieve kanten die mensen en groepen mensen (kunnen) hebben. Anders is corporate governance al snel naïef en weinig resistent tegen bijvoorbeeld wangedrag, misbruik of egocentrisch optreden van deze of gene. Daarom is de oproep om vanuit een doorleefd beeld van wat betrokkenen beweegt, een oproep te streven naar een humane corporate governance geen vreemde, en overigens ook geen overbodige. Bij de vormgeving daarvan kan een richtsnoer gevonden worden in een uitspraak van Kano, de grondlegger van het judo: 'Hebt elkander lief, en als dat niet lukt, laat elkaar in elk geval dan heel'. Liefhebben en heel laten kunnen uiteraard ook worden gerelateerd aan ons milieu, onze maatschappij en de wereld waarin we met elkaar leven. Judo staat overigens voor 'zachte weg' en do staat niet alleen voor 'weg' (in de betekenis van 'manier'), maar heeft ook de connotatie van 'levenspad'. Een bruikbaar en leerzaam perspectief, zeker als we het in de context van bedrijf en maatschappij hebben over lange termijn waardecreatie. De uitspraak van Kano is een prachtig richtsnoer, voor het levenspad, voor hockeykleedkamers, en ook voor de bestuurskamers van grote ondernemingen.

9. Duurzaam

Duurzaam is het eerste begrip dat in de strijd wordt geworpen om een antwoord te even op de vraag hoe het goede dan goed gedaan kan worden; 'how it should be accomplished'. Duurzaam als criterium en richtsnoer, verwijst naar de opdracht van corporate governance om ervoor te zorgen dat er op korte en lange termijn geen onnodige schade wordt gecreëerd en in plaats daarvan het goede ook daadwerkelijk wordt gerealiseerd. Dit wordt natuurlijk ook voorgeschreven in de Corporate Governance Code als 'lange termijn' waardecreatie. Het gaat hier om het scheppen van de voorwaarden, stel- en spelregels, gedragskaders en praktijken die goede besluitvorming en goed gedrag faciliteren, stimuleren of waarborgen. Een solide

en goed geregelde corporate governance maakt een organisatie minder afhankelijk van de grillen van bijvoorbeeld een enkele CEO en borgt daarmee de duurzaamheid van het doel van de organisatie. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om concepten als *fair process*, *checks-and-balances*, *countervailing power*, participatie, structuurhygiëne en hoor en wederhoor. Een notie die hierbij past is die van het *responsible corporate citizenship*. Daarmee wordt de beweegrichting van corporate governance aangegeven. Dat is iets anders dan de beweegreden of rationale, behandeld in relatie tot het criterium deugdelijk. De beweegreden is verbonden met de perspectieven die recht moeten worden gedaan, om in een concrete situatie ('de omstandigheden van het geval') door middel van een adequate afweging (en consideration) te kunnen komen tot een besluit dat recht doet aan de betrokken stakeholders en hun belangen. *Responsible corporate citizenship* is een middel tot en geen doel op zich. Recent hebben vijftientig hoogleraren ondernemingsrecht bepleit dat dit middel in het Nederlandse ondernemingsrecht moet worden verankerd. *Responsible corporate citizenship* vereist dan dat de onderneming als een verantwoordelijke vennootschap deelneemt aan het maatschappelijke verkeer (en de RvC hier toezicht op houdt). Waar het gaat over principes legden wij eerder de relatie met de tien geboden. Waar het gaat over vraagstukken van bestuur kunnen we natuurlijk te rade gaan bij inzichten uit de tijd van het Romeinse Rijk of van de Griekse filosofen. Maar een specifieke, hier zeer relevante ontwikkeling is die van de zeer grote multinationale ondernemingen. Het zijn die, vaak beursgenoteerde, ondernemingen, eerder noemden we Shell en Tata, die verantwoordelijk zijn voor disproportionele negatieve externe effecten zoals milieuschade. Deze ontwikkeling is een relatief jonge, die vooral vorm kreeg na de Tweede Wereldoorlog. Al in 1957 benadrukte Drucker de onmiskenbare en onvermijdelijke verbinding tussen maatschappij en onderneming. Voor Drucker zou maatschappelijk verantwoord ondernemen, 'MVO', een pleonasme zijn. Hij zou het alleen als stijlfiguur gebruiken, om op alle mogelijke manieren de genoemde verbondenheid uit te dragen. Ondernemen is maatschappelijk verantwoord opereren. Waar het gaat over onderneming en maatschappij en de daarmee verbonden verantwoordelijkheid van bestuur en management benadrukt ook Drucker het belang van *en consideration*, rekening houden met, rekenen met, je rekenschap geven van: "*But what is most important is that management realize that it must consider the impact of every business policy and business action upon society. It has to consider whether the action is likely to promote the public good, to advance the basic beliefs of our society, to contribute to its stability, strength and harmony*" (1957, p. 388). Drucker zienswijze is principieel, zijn aansporing is visionair. Meer praktisch kan dit worden gerelateerd aan iets als een integrale kostprijsberekening. Als deze zorgvuldig en volledig is gedaan, zijn daarin ook de eerdergenoemde negatieve externe effecten meegenomen. Bij nader inzien zal dan uit deze berekening volgen dat veel ondernemingen, nooit, niet of nauwelijks dan wel significant minder *profitable* zijn geweest en daarmee feitelijk moreel failliet zijn. Veel van die gevallen zijn niet alleen verbonden met negatieve rekensommen, maar ook met maatschappelijk laakbare of moreel-ethisch onacceptabele praktijken. We noemden de opioïden, er kan ook gewezen worden op de Nederlandse gaswinning en de slavernij. Voorbeelden waarbij degenen die de winst opstreken niet degenen waren die de juiste prijs betaalden; wel de lusten, niet de lasten. In alle drie

de gevallen wordt naderhand een ‘oplossing’ gezocht in het afkopen van de schuld, het verlagen van de morele last door het betalen van schadevergoedingen. Verwacht wordt een richtlijnvoorstel van de Europese Commissie met een concretisering van de bestuurstaak waar het gaat over het genoemde *citizenship*. Gedacht kan worden aan een kader waarbinnen bestuurders gegeven hun taak en verantwoordelijkheid om te handelen in het vennootschappelijk belang, rekening dienen te houden met de belangen van alle belanghebbenden die relevant zijn voor de onderneming, alsook met de bredere maatschappelijke belangen.

Waar het gaat over over *good corporate governance (for the good)* lijken we onszelf ook soms op te sluiten tussen grote idealen en grote incidenten. Die idealen, bijvoorbeeld onder de noemer transitie, mogen er zijn en helpen soms. De ongelukken, zoals het dieselschandaal bij VW, het witwassen bij Nederlandse banken en de fraude bij Imtech, zijn er, helpen soms ook en moeten in ieder geval serieus genomen en benut worden, om er lering uit te trekken. Maar ze zijn niet per definitie de maat der dingen. Ze zijn onderdeel van onze realiteit, maar ook het extreem positieve en het extreem negatieve. Daartussen ligt de leefwereld en realiteit van de meeste grote ondernemingen en andere organisaties. Die grote idealen zijn soms zo mooi en overtuigend dat ze weinig twijfel lijken te laten over wat op welke wijze moet, ze zijn de dood in de pot voor de eerder met recht en reden benadrukte *negative capability*. De grote ongelukken relativeren grote delen van de *positive capability*, zoals die bestaat in bijvoorbeeld codes, het principe van *fair process* en het concept van *checks-and-balances*. Want, er is geen kruid tegen gewassen, je houdt het toch niet tegen. Als dat al waar is, is het geen reden voor het net genoemde merendeel van onze organisaties om goede en duurzame praktijken en principes, methodes en technieken, toe te passen. Integendeel. De kunst is veeleer om de juiste maatvoering en motivatie te vinden. Duurzaam gaat hier ook over doenbare en voelbare corporate governance. Als het niet doenbaar is wordt het vroeg of laat half of niet gedaan. Als het niet voelbaar is, ontgaat mensen de zin en kalf de motivatie snel af. De kern is in oriëntatie en gedrag te vatten en te bevatten zoals ook Drucker, ‘Loi PACTE’, de 25 hoogleraren en de richtlijn van de Europese Commissie ons proberen te zeggen. In feite gaat duurzame corporate governance over fatsoenlijk ondernemen, goed rentmeesterschap, het zijn van een goede huismoeder of huisvader, niet in kwartalen denken als een CEO, maar in generaties zoals een familiebedrijf dat doet, en eigenlijk ook om jouw aarde beter achter te laten dan hoe je die hebt aangetroffen.

10. Degelijk

We kunnen definiëren ‘wat’ corporate governance ‘waarom’ moet brengen; *what it should be*. Dit kan vanuit perspectieven zoals het maatschappelijke en juridische (deugdelijk zijn), vanuit de stakeholders zoals medewerkers, aandeelhouders, klanten en leveranciers (doorleefd zijn). We kunnen met criteria, stelregels en spelregels zoals *fair process*, *checks and balances* en *countervailing power* (of wachttijd, *purpose* en de wettelijke verankering ervan) een goed begin maken met ‘hoe’ (en ‘wanneer’) dat moet of kan, *how it should be accomplished*. Deze voorzieningen

bieden een belangrijke basis, maar dat is niet genoeg. Corporate governance, ‘het goede goed doen’, moet ook waargemaakt worden. Dat vergt ook een antwoord op de vraag ‘wie’ dat ‘waardoor’ gaat doen. Corporate governance moet ook werken in contexten en situaties die geladen zijn door tegengestelde belangen, macht en politiek, wangedrag en overtreding, ondeugden en zwakte. Het klimaat waarin moet worden geopereerd is soms kwestieus, ruw, immoreel en vuig. Corporate governance moet robuust zijn, de dienaren ervan weerbaar. De laatsten moeten niet alleen integriteit en ‘het goede goed doen’ voorstaan, maar deze ook kunnen waarmaken, beschermen en waar nodig afdwingen. Corporate governance en de betrokken spelers zoals in zeggenschap en medezeggenschap, in bestuur en toezicht, moeten dus ook degelijk zijn. Degelijk is verbonden met beproefd, solide, betrouwbaar, tegen een stootje kunnen, met toewijding verricht, niet snel kapotgaan, en ook: de rug recht houden, onafhankelijk zijn, *doesn't crack under pressure*. We komen er niet met alleen de deskundigen en opiniemakers die als *Gutmensch* vooral moraliserend, soms hoog te paard, uitleggen hoe het eigenlijk hoort of zou moeten. Corporate governance mag niet naïef zijn en moet resistent zijn; *Si vis pacem, para bellum*, als je vrede wilt, bereid je dan voor op oorlog, of *hope for the best prepare for the worst*. Corporate governance moet immers grote belangen, zo niet een hoger belang dienen. Het moet dus ook werken als meer kwetsbare stakeholders het op oneigenlijke wijze dreigen af te leggen of gewoonweg onder de voet worden gelopen. Rutger Bregman presenteert met zijn aansprekende boek *De meeste mensen deugen* een ‘nieuwe geschiedenis van de mens’. Zijn perspectief laat evenwel onverlet dat sommige feitelijke situaties en praktijken niet deugen. We hoeven geen oordeel te vellen over het gelijk van of Hobbes die naar Plautus zegt dat ‘de mens een wolf is’, of Seneca die stelt dat ‘de mens iets heiligs is voor de mens’. Het gaat er ook niet om dat er veel goede mensen zijn, of veel mensen met goede intenties. Het gaat om de situaties waarin mensen, individueel of in sociale interactie, blijkbaar niet geneigd zijn tot het goede (voor het goede). Als sociaal psychologen zijn wij opgeleid door leraren voor wie de Tweede Wereldoorlog een onontkoombaar referentiepunt was. Als raad in de Ondernemingskamer ben ik (Steven) soms getuige van vreselijke botsingen en beschadigende bejegening. Dan is Kano dikwijls ver weg en brengt men het niet eens op elkaar heel te laten. Hannah Arendt spreekt in haar reflecties op het door haar gevolgde proces tegen de oorlogsmisdadiger Eichmann over de banaliteit van het kwaad. Daarbij draait het om de observatie dat kwaad zich makkelijk kan manifesteren als de individuele verantwoordelijkheid verloren gaat. Haar filosofie wordt vaak als controversieel betiteld en recent heeft nieuw onderzoek naar het proces en Eichmann haar case gerelativeerd. Maar haar boodschap blijft een relevante. Zeker als we deze koppelen aan situationaliteit; ‘de gelegenheid maakt de dief’. Corporate governance moet ook en juist functioneren als de individuele verantwoordelijkheid verloren dreigt te gaan en de context lastig of *wicked*, en de gelegenheid aan de dief zou kunnen bieden. Het moet solide zijn. Commissarissen bijvoorbeeld moeten rekenen met en op dilemma’s, hersenkrakers en een arena van belangen. Ze moeten niet bang zijn voor spetters op het pak, na elke wedstrijd met een schoon voetbalbroekje van het veld afkomen is een illusie. In dit verband is een extra aansporing op zijn plaats omdat in de vakliteratuur en delen van de praktijk het begrip macht lijkt te zijn vervaagd of weggepoetst. In de

jaren zeventig en tachtig was macht in bijvoorbeeld de organisatiesociologie en de ideologie rond arbeidsverhoudingen een hoofdschotel en expliciet onderwerp. Nu lijkt dat betekenisvol anders. Mogelijk wordt het begrip weer hanteerbaarder als we het in onze termen metaforisch mogen beschrijven als ‘de geldeenheid van het sociaal verkeer’. Dan kunnen we ook weer beter oog krijgen voor grootkapitaal en armoede, de *haves* en de behoeftigen, scheefgroei, goede werken en omkoping, spaarzaamheid en spilzucht. Het maakt ook nog duidelijkheid waarom degelijk zo’n belangrijk criterium is voor de spelers, het ‘wie’ van corporate governance. Zoals je wilt dat je geld in goede handen is, wil je dat ook voor de corporate governance.

11. Tot slot

Good corporate governance for the good, het goede goed doen, mag de gouden standaard zijn voor een ondernemingsbestuur. Het is zeker geen sinecure. Maar om daar invulling aan te geven hoef je ook weer geen alchemist te zijn. Ter oriëntatie: het helpt om van een fixatie op corporate governance die kloppend is, te bewegen naar een corporate governance die klopt. Klopt in meerdere opzichten, ook in de zin van ‘het doet’ en levend (en lerend) is. James March maakt een hier bruikbaar onderscheid tussen een geometrisch en een vitaal perspectief, de eerste is vooral kloppend, de tweede klopt. In het geometrisch perspectief regeert de ‘logic of consequences’. In het vitaal perspectief draait het om de *fulfilment of identity*. Dat brengt ons ook bij een corporate governance waarin *purpose* een vanzelfsprekend onderdeel en ijkpunt is. Anders is corporate governance waardenloos en dreigt bovendien de dominantie van de papieren werkelijkheid ten koste van de praktische realiteit. ‘En consideration’ van de Loi PACTE, eerder klip en klaar verwoord door Peter Drucker, staat niet alleen voor een proces, maar ook voor een principe, dat van de waarde(n)volle corporate governance. Daarbij is de *purpose* de verbinding en het kloppend hart. En krijgt *purpose* betekenis vanuit zowel het geometrisch als het vitaal perspectief; het moet kloppend zijn en kloppen. Het moet goed gedaan worden ten dienste van het goede. Daarbij is *la condition humaine*, het menselijk tekort, het lot der mensheid, een belangrijke factor. Met *la condition humaine* – te vinden en te zien in romans, filosofische boeken en twee schilderijen van Rene Marguerite – wordt meestal de worsteling van de mens met goed en kwaad bedoeld. Deze worsteling is in ieder geval nog gaande en onbeslist. Deze conditie refereert de kenmerken en gebeurtenissen in mensenlevens die een mens tot mens maken: geboorte, aspiratie, groei, en uiteindelijk ook over lijden en sterven. Het gaat over voorwaarden waaronder mensen mens kunnen zijn. Dat mens-zijn, met alle voors en tegens, mogen we nooit weggeven. Daarin vervullen bestuurders, commissarissen en toezichhouders een belangrijke functie. Daarmee is corporate governance gepositioneerd als iets dat niet alleen vitaal is voor onze ondernemingen, maar misschien nog wel veel vitaler voor de maatschappij en de mensen daarin. Dit besef is belangrijker dan alle gewaardeerde formele kaders bij elkaar. In die zin mag corporate governance waar het gaat over de essentie, nederig leentjebuurt spelen bij het onderwijs; het is niet het vullen van een vat, maar het ontsteken van een vuur.

