

Onze samenleving ontwikkelt zich van een hiërarchische naar een meer horizontale samenleving. Deze beweging is ook terug te zien in de governance.

Met behulp van het door **Dick Ruimschotel** ontwikkelde Governance Evaluative Model (GEM) kan voor landen, samenlevingen, bedrijven en zelfs personen inzichtelijk worden gemaakt in welke fase men is aangeland en hoe men zich verhoudt tot macht en moraal. Het model wordt in historisch perspectief geplaatst en gebruikt om governance bewegingen te typeren.

De hoop is dat men het GEM model gebruikt als objectiverende spiegel – en niet als een rechtvaardigingsmodel.

DE GOVERNANCE PRINCIPES GEORDEND

Governance is een mooi, breed en vaag begrip dat zowel descriptief als normatief gebruikt wordt. Descriptief slaat het op de manier waarop een organisatie of een land feitelijk bestuurd wordt in termen van macht en moraal, rechtmatigheid en effectiviteit. Normatief gaat het om de gewenste waarden, principes en normen (zoals legitimiteit, rechtvaardigheid en maatschappelijke betrokkenheid) voor het 'samenspel' van alle stakeholders, met name bestuur en toezicht. Governance codes formuleren een mengeling van abstracte normen (zoals "bijdragen aan samenleving") en concrete normen (zoals 'verplichte wisseling van functionarissen binnen acht jaar').

Bij het analyseren van governance codes en discussies over governance, valt er een zekere clustering van

onderwerpen op, alsof het om verschillende morele en maatschappelijke niveaus gaat. Deze lagen zijn door verschillende onderwerpen, waarden of principes te karakteriseren. In een eerdere analyse van governance codes is een model voorgesteld met vier lagen¹, maar hier is een vijfde laag, een soort nullaanpak, aan toegevoegd. Een eerste typering van het model is opgenomen in tabel 1.

In tabel 2 is de summierende typering van de verschillende niveaus uitgewerkt, zodat ze herkenbaarder worden in de wereld van bestuur en toezicht.

Go-pregovernance situatie; er bestaan situaties waarin er juist geen governance principes heersen. Denk aan perioden van oorlog, chaos, normloosheid. Waar het

Tabel 1 Vijf governance niveaus

Niveau	Typering
G0. pre-governance	niet geregleerde macht, blote macht, kracht
G1. formele governance	gelegitimeerde macht, rechten en plichten
G2. professionele governance	gerealiseerde of uitgeoefende macht, professionaliteit
G3. maatschappelijke governance	gedeelde macht, belangenafweging met stakeholders
G4. ethische governance	moraal boven macht, solidariteit ook buiten eigen groep

Tabel 2. Getrapte opbouw van het governance evaluative model (GEM); definiëring van niveaus

Niveau	Typering	Typische governance principes	Typische waarden
G0. pre-governance situatie	niet gereguleerde macht, blote macht, kracht	ieder voor zichzelf moge de sterkste winnen	vrijheid, kracht, slimheid, zelfredzaamheid
G1. formele governance	gelegitimeerde macht, rechten en plichten	rechten en functies worden formeel toebedeeld er is een formele machtsverdeling en verantwoording	rechtmatigheid, legitimiteit
G2. professionele governance	gerealiseerde macht, professionaliteit	macht en functie dienen effectief te worden uitgeoefend.	effectiviteit, profesionaliteit, kwaliteit
G3. maatschappelijke governance	gedeelde macht, belangen-afweging met stakeholders	een actor heeft een maatschappelijke verantwoordelijkheid, minimaal tegenover zijn directe stakeholders	redelijkheid, betrokkenheid, afweging,
G4. ethische governance	moraal boven macht, verbondenheid	een actor heeft ook een bredere, ethische of morele verantwoordelijkheid jegens de 'rest van de wereld'	rechtvaardigheid, solidariteit, duurzaamheid,

'recht van de sterkste' heerst, een feitelijk recht of eigenlijk geen recht, althans geen recht wat als normatief of legitiem wordt gezien. Homo homini lupus; de mens is een wolf voor zijn medemens, is een uitdrukking die deze governance 'nul-situatie' samenvat. In tijden van oorlog of bij rellen zal deze Go of 'oersituatie' makkelijk terugkeren. Maar ook in nieuwe situaties, zoals bij de ontginning van Antarctica of het internet, heerst er grote vrijheid waarin het onduidelijk is wat de rechten en de regels zijn; of er wel regels zijn. In afwezigheid van gelegitimeerde, sanctionerende macht heerst het recht van de sterkste. De vrije markt heeft veel trekken van een pre-governance situatie.

G1. Formele governance, gelegitimeerde macht. Typische waarden zijn onafhankelijkheid, transparantie, rechtmatigheid, maar ook checks & balances. Aan de eerste governance codes, zoals de Code Tabaksblat voor beursgenoteerde ondernemingen (2003-4), zien

we dat deze codes zich richten op typische G1 onderwerpen. Namelijk de positionering en de relatieve macht van de verschillende actoren, enerzijds aandeelhouders, anderzijds bestuurders.

G2. Professionele governance, het bekwaam realiseren of goed uitoefenen van macht. Belangrijke principes betreffen het toepassen van de probleemoplossingscyclus met als elementen analyse, keuze van de oplossing, uitvoering, monitoring, feedback en lering. Typische waarden zijn rationaliteit, effectiviteit en professionaliteit.

G3. Maatschappelijke governance, gaat om de relatie tussen *macht en samenleving*, de juiste afweging van de belangen van 'betrokkenen'; de stakeholders en de samenleving. Specifieke principes op dit niveau gaan over evenwichtige belangenafweging van alle stakeholders, het toepassen van formele en materiële democratische werkwijzen en verantwoordelijkheid voor de eigen omgeving.

[illegible]

of ideologie andere waarden als meer of minder waardevol ziet. Het model zelf waardeert niet, het is in dit opzicht waardenvrij. Het model zegt ook niet dat alleen G4 moraal/ethiek kent en de andere niveaus niet. Ieder niveau brengt zijn eigen moraal/ethiek met zich mee. Bij niveau 4 is echter de moraal/ethiek de dominante bron van governance, waar er op andere niveaus nog andere bronnen zijn, zoals recht. In de praktijk zullen er mensen zijn die een uitdaging zien in het vinden van de juiste balans tussen de vijf governance niveaus. Het GEM model kan dan ook opgevat worden als een aanzet tot reflectie op de gewenste, evenwichtige spreiding van kwaliteiten, tijd of aandacht tussen de verschillende niveaus.

Systematische toepassing GEM-model

Governance codes zijn een mooi gebied om te zien of het model inzicht biedt in het complexe gebied van governance dat voortdurend in beweging is. Er komen steeds nieuwe governance codes bij en om de paar jaar vernieuwen de codes zich. Nu is GEM een tamelijk globaal model, maar toch zien we door de ‘lens’ van het model verschillende zaken helderder dan zonder het model.

- Zo is de hele governance code discussie begonnen op niveau G1, formele governance, met als inzet wie de uiteindelijke macht in een organisatie heeft, het bestuur of de aandeelhouders. Een discussie over balances and checks, typerend voor G1.
- De schandalen in de private sector (Ahold, VS) en de semipublieke sector luidden een dubbele beweging in. In de eerste plaats een professionalisering van de rol van commissarissen en toezichthouders, onder andere via verplichte reflectie en scholing; een G2 beweging; professionele governance. Tegelijkertijd is er een beweging die de moraliteit van bestuur en toezicht vooropstelt, in de beperkte zin van het zich netjes aan de wet houden; rechtmatigheid als hoofdkwaliteit van G2.
- We zien de laatste jaren een sterke neiging om de samenleving een legitieme plaats te geven en

stakeholders governance te benadrukken. Duidelijk niveau G3, maatschappelijke governance, met nadruk op samenleving en stakeholders. In de private sector heeft deze maatschappelijke bewustwording geleid tot de MVO beweging. In de sectoren die hier ‘van nature’ het meest geschikt voor zijn, de semipublieke sector, is deze bewustwording verder gegaan door een bijdrage aan de samenleving te zien als de kernmissie van de organisatie en de sector.

- Op niveau G4, morele of ethische governance, zien we de opkomst van de sociale onderneming met zijn eigen, altruïstisch aandoende code en met een perspectief op bijstand aan zwakkeren. Een perspectief dat niet veel verschilt van die van de overheid en de goedbedoelenorganisaties die zich van nature op deze gebieden bewegen. Moraal en solidariteit komen hier op de eerste plaats.

Alle ontwikkelingen zijn geschetst met een grof penseel en geduid vanuit het GEM.

Toepassing op lange termijn

Het model levert een verhelderend inzicht op in de verscheidenheid aan principes en codes. Tegelijk helpt het om de ontwikkelingen van morele principes te beschrijven en te duiden. Laten we het GEM toepassen op ontwikkelingen in de tijd en daarbij steeds een wat andere *time scale* gebruiken; 200 dan wel 2000 jaar of 20.000 jaar, te beginnen met het langste frame.

- *Laatste 20.000 jaar* (tot ongeveer 200 v.C.). In het langetermijnperspectief zien we stammen en volken naast elkaar leven en elkaar regelmatig bevechten.⁴ Iedere stam heeft zijn eigen gebruiken en gewoonten, dus dat zouden we als een informele vorm van G1, collectieve regulering, kunnen zien. Hoewel intern ongetwijfeld sociaal met zorg voor ouderen en zwakkeren (G3 en G4), toch vooral te typeren als Go.
- *Laatste 2000 jaar* (200 v.C. – ongeveer 1800); In de klassieke oudheid is er een sterke overgang naar rechtssystemen; van Go naar G1. Professionalisering van ambachten, bestuur en staatsinrichting (G2). Door onderlinge handel, opkomst van de burgerij en

‘We herkennen in de vier niveaus een steeds wijdere kring voor wat betreft de governance’

★★

verovering kijkt men in steeds grotere geografische frames. Deze bewegingen, ook bij koloniale veroveringen en christelijke of islamitische geloofsverbreiding, zijn eerder ego- en etnocentrisch (Go-G2), dan gericht op de belangen van anderen, dus nauwelijks G3-G4.

- *Laatste 200 jaar.* Deze periode laat – met name door de Verlichting – een langzame en moeizame beweging zien van verticaal, formeel, hiërarchisch besturen door centrale actoren (naties, grootgrondbezitter, CEO's; G1) naar meer gespreide macht (Trias Politica; macht en tegenmacht: G1) en naar democratische, horizontale vormen van eigenaarschap en overleg (G3), het opkomend stakeholders model.⁵ Professionaliteit (G2) krijgt door wetenschap en industrialisatie een heel andere inhoud.
- *Laatste 20 jaar.* Ook hier zien we de overgang van G1 (formele, wettelijke kaders) naar G2 (professionalisering) en G3 (vermaatschappelijking). Maar we zien in het internationale bedrijfsleven, ook tegengestelde, minder democratische tendensen (eerder Go dan G3).

Op een heel globale manier kunnen we dus het GEM-model gebruiken om grote bewegingen te constateren, of deze zich nu over een korte, lange of heel lange termijn afspelen.

Leidend model voor vooruitgang?

Behalve als *analytisch model*, (beschrijven van veranderingen in de wereld), en als *evaluatief model*, (waarden van verandering en ambities voor de toekomst), is dit ook een *rechtvaardigingsmodel*. Men probeert het eigen gedrag voor te doen als typerend voor een hoger GEM-niveau. Bedrijven kunnen zo maskers opzetten. Via MVO of *charity programs* pretenderen zij het maatschappelijk niveau G3 of het universele solidari-

teitsniveau G4 te omarmen. Maar in wezen blijft men gecommitteerd aan de egocentrische governance principes van Go en G1.

GEM kan ten slotte ook gebruikt worden als *theorie* over de ontwikkeling van de samenleving. De theorie gaat uit van de observatie dat er historisch, maatschappelijk en moreel een ontwikkeling gaande is van hiërarchisch (feodalisme, standenmaatschappij) naar horizontaliteit (gelijkheid, stakeholderschap). Die ontwikkeling is al 2000 jaar gaande maar werd na de Franse revolutie van 1789 versneld, om in de laatste 20 jaar de vorm aan te nemen van verlichte governance codes. Dit zijn stappen van Go en G1 via G2 naar G3. Voor velen zijn we, in ieder geval in het Westen, op weg naar G4. Een wereld die niet alleen via handel, internet en de VN verbonden is, maar ook door solidariteit en broederschap.

Hier zijn kanttekeningen bij te maken. De theorie is selectief, want niet van toepassing op de hele wereld. Alom heersen dictaturen, voorbeelden van brute macht (Go), al dan niet door een wet gelegitimeerd (G1). De geconstateerde trend van horizontalisme en stakeholderschap (G3) wordt weersproken door het collectivisme van China, familievorsten in het Midden-Oosten of het – nog steeds – centraal geleide Russische politieke systeem. En ten slotte: ok al zou over het geheel genomen voor the *global village* de beweging van Go richting G4 onmiskenbaar zijn, er zijn altijd tegenbewegingen en uitzonderingen. Het is niet te gewaagd om in de wereld op alle niveaus (Go-G4) stromingen van belangen te zien die elkaar nauwelijks raken.

Hoe dan ook, als *theorie* die de wereld accuraat moet beschrijven en verklaren, is GEM het meest plausibel

als een theorie van ‘meervoudige determinatie’. Dat wil zeggen; de verschillende lagen representeren verschillende motieven voor en perspectieven op governance als model van afweging van belangen, macht en moraal. GEM reflecteert dan zowel het egoïstische als het altruïstische van de mens, zijn sociale en zijn opportunistische kant.

Voor iedere persoon en organisatie is de governance moraal deze: doorzie en beheers het spel op alle vijf governance niveaus. Beweeg je vooral op het governance niveau waarvoor je meent geschapen of geroepen te zijn. En draag bij aan een wereld met een goede balans tussen de vijf governance niveaus, een wereld waarin je geboren zou willen worden.

Bronnen en literatuur

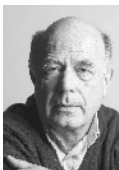
- HFD_20200523_Maatschappelijk verantwoord ondernemen en toezichthouden.
- Harari, Yuval Noah. 2015. *Sapiens*. Vintage Digital.
- Harari, Yuval Noah. 2017. *Homo Deus*. Vintage Digital.
- Kohlberg, Lawrence. 1987. *The measurement of moral judgment*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Maslow, Abraham. 1943. *A Theory of Human Motivation*. in *Psychological Review* 50(4), 370–396.
- Nietzsche, Friedrich. 1878-1880. *Menschliches, Allzumenschliches* (vertaling; Menselijk, al te menselijk, vert. Thomas Graftdijk, herz. Hans Driessen, 2000. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Piketty, Thomas. 2013/2014. *Capital in the Twenty-First Century*. Cambridge: Harvard University Press.
- Piketty, Thomas. 2020. *Capital and Ideology*. Cambridge: Harvard University Press.
- Rand, Ayn. 1957. *Atlas shrugged*. New York: Random House.
- Ruimschotel, Dick. 2014. *Goed Toezicht; principes van professionaliteit, democratie en good governance*. Amsterdam: Mediawerf.
- Ruimschotel, Dick. 2018. *Flux; inspelen op de maatschappelijke veranderingen en stroomversnellingen*. Holland Management Review, mei-juni, 2018.
- Smith, Adam, 1776. *Inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. Londen: W. Strahan and T. Cadell.
- Zuboff, Shoshana. 2018. *The Age of Surveillance Capitalism. The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power, Public Affairs*.

Voetnoten

1. Ruimschotel, *Goed toezicht; principes van professionaliteit, democratie en good governance*, Mediawerf, 2014. Zie H18. Governance en good governance principes en Casus J. Vergelijking governance codes.
2. Het model vertoont in zijn oplopende niveaus van moraliteit een opvallende gelijkenis met oplopende niveaus van Kohlberg (1987) en Maslow (1943).
3. Zo beschrijft de filosoof Nietzsche de christelijke moraal, waar men vanuit naastenliefde met andere mensen rekening moet houden als typische ‘slavenmoraal’ met deugden als nederigheid, medelijden en vergeving. Daar tegenover staat dan de ‘heren moraal’ met deugden als assertief, nobel en nuttig. Met hun slavenmoraal proberen de zwakkeren (G3 en 4) de sterkeren (G0 en 1) eronder te krijgen of hun wil op te leggen. Recent, in het FD van 23 mei 2020, hebben een aantal hoogleraren ondernemingsrecht ervoor gepleit om maatschappelijk verantwoord ondernemen als het uiteindelijke normenstelsel aan te merken, te toetsen door AVA en de rechter. Hiermee wordt G3 (maatschappelijke governance) dicht tegen G1 (juridische governance) getrokken.
4. Zie onder andere Harari (2015) voor een veel uitvoeriger en genuanceerder beschrijving. Het gaat mij er hier enkel om het GEM model in de geschiedenis te herkennen.
5. Harari (2015, 2019) wijst erop dat democratieën een sterke minderheid van staatsvormen zijn en dat ze het bijna hadden afgelegd tegen verschillende vormen van dictatuur en corporatisme.

Over de auteur

Dick Ruimschotel is jurist en psycholoog. Na zijn methodisch proefschrift (1987; over causaliteit en verklaren), heeft hij zich toegeleid op het terrein van toezicht en governance. Dit heeft geleid tot het boek *Goed Toezicht; principes van professionaliteit, democratie en good governance* (Mediawerf, 2014). Samen met Henk Koopmans en Hans Schonfeld richtte hij afgelopen jaar het Good Governance Centre (GGC) op (www.goodgovernancecentre.org). Het GEM fungeert voor het GGC als één van de richting- en zingevende perspectieven.



WAT IS GOED EN MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD BESTUREN?

Nieuw



In dit boek vertellen door de wol geverfde bestuurders, toezichthouders, bestuurssecretarissen en bestuursadviseurs over hun praktijkervaringen met het besturen van een organisatie. Het biedt inzichten in ethiek, veranderingen in de maatschappij, te veel bureaucratie, te weinig heldere afspraken, vriendjespolitiek en vooral: het grote belang van onderling vertrouwen. Dat levert een boeiend kijkje op in de keuken van goed organisatiebestuur.

Het boek is opgehangen aan drie pijlers hiervan: vitale governance systemen, betrokken bestuurders en open gesprekken.

Je hoort vaak dat het eenzaam is aan de top. Carolien de Monchy laat een genuanceerder beeld zien. Namelijk dat een bestuurder of toezichthouder er niet alleen voor staat. Het is leerzaam om te lezen hoe anderen met 'dat bijltje' hebben gehakt.

Maatschappelijk verantwoord besturen is een bron van inspiratie voor bestuurders en toezichthouders die Good Governance in de praktijk willen realiseren.

Carolien de Monchy
144 pagina's Hardcover
ISBN 978 949 046 37 31, Prijs € 24,95 incl. BTW

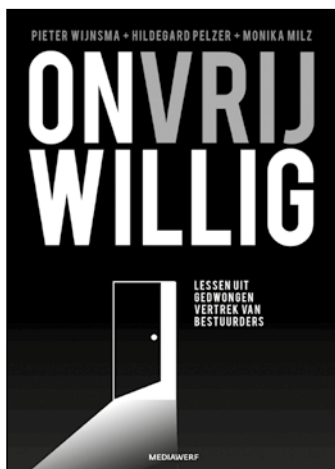
MEDIWERF Uitgevers
www.mediawerf.nl



ONVRIJWILLIG

LESSEN UIT GEDWONGEN VETREK VAN BESTUURDERS

Nieuw



Het komt met grote regelmaat voor dat een bestuurder van een organisatie gedwongen wordt te vertrekken. Dat is een ingrijpende gebeurtenis. Altijd. In de eerste plaats voor de bestuurders zelf (en hun naasten). Maar ook voor allerlei andere betrokkenen in en buiten de organisatie. En zeker ook voor de interne toezichthouders die verantwoordelijk zijn voor dat vertrek. Meestal gaat er een moeizaam, intensief en soms ook langdurig proces aan vooraf.

De auteurs hebben 70 gesprekken gevoerd met zowel bestuurders als toezichthouders die met een vraagstuk van gedwongen vertrek werden geconfronteerd. Allen waren werkzaam voor not-for-profitorganisaties. Dit boek doet verslag van hun bevindingen. Het bevat een groot aantal lessen voor zowel bestuurders als toezichthouders. Ook voor degenen die werkzaam zijn in het bedrijfsleven.

Pieter Wijnsma, Hildegard Pelzer en Monika Milz zijn verbonden aan Governance Support. Zij ondersteunen bestuurders en toezichthouders bij governance vraagstukken door middel van advisering, begeleiding, coaching en scholing.

Pieter Wijnsma, Hildegard Pelzer en Monika Milz
168 pagina's, paperback
ISBN 9789490463748, Prijs 24,95 incl. BTW

MEDIWERF Uitgevers
www.mediawerf.nl

