

Goed bestuur en toezicht in de jaren 20

Doen we het goed?

Bestuurders en toezichthouders hebben steeds meer met verschillende belanghebbenden te maken, die ieder hun eigen opvattingen hebben over wat goed is en wat niet. Bovendien is er nog maar weinig ruimte voor een compromis als het gaat om de planetaire grenzen of sociaal-maatschappelijke wensen – zelfs als de onderlinge belangen lijnrecht tegenover elkaar staan. Die sterk veranderende context heeft uiteraard ook zijn weerslag op de rol van bestuurders en toezichthouders.

Daar komt bij dat voor veel van deze nieuwe niet-financiële doelen (nog) geen goede meetmethodes bestaan. Hoe kan een onderneming meten of zij ‘*het goede*’ doet om de biodiversiteit in stand te houden?

Frans Blom en **Ron Soonieus** presenteren een stapsgewijze aanpak, die bestuurders en toezichthouders helpt om niet-financiële doelen te integreren in hun bedrijfsstrategie, en effectiever te worden in het adresseren van de toenemende complexiteit en systemische aard van financiële en niet-financiële uitdagingen.

Doen we het goed? Deze vraag is van alle tijden en professionele bestuurders en toezichthouders stellen hem met enige regelmaat. Het antwoord is echter afhankelijk van diegene aan wie de vraag wordt gesteld.

In het gelijknamige boekje van Hans van Londen¹ uit 1994 behandelt hij de vraag ‘Doen we het goed?’ en de vervolgvraag die dit oproept: ‘In wiens ogen doen we het goed?’ Bestuurders en toezichthouders hebben met verschillende belanghebbenden te maken die ieder zo hun eigen (soms tegengestelde) opvattingen hebben over wat goed is en wat niet. Van Londen voorspelde dat het begrip duurzaamheid een bredere context zou krijgen: *‘Het gaat dan niet alleen meer om het creëren van duurzame concurrentievoordelen, maar ook om de vraag of bij de continuering van het beleid niet de grondvesten van de maatschappij worden ondergraven’*. Dertig jaar later blijkt dat geen slechte voorspelling te zijn geweest. Simpel gezegd was het vroeger zo dat als je het verleden begreep en de trends kon duiden, je op de toekomst kon anticiperen. In het Rijnlandse model werden daarna de belangen van aandeelhouders, werknemers en klanten gewogen en kon een koers worden uitgezet die je een compromis tussen deze verschillende belangen zou kunnen noemen. Toezichthouders konden zich vooral bezighouden met financiële en fiduciaire controle, veelal achteraf. Belanghebbenden die sociale, maatschappelijke of ecologische zaken behartigden werden



Frans Blom is voorzitter van de RvC Van Lanschot Kempen, mede-oprichter van DenkWerk, president van de wereldwijde INSEAD Alumni Associatie en senior advisor bij Boston Consulting Group.



Ron Soonieus is Senior Advisor bij Boston Consulting Group, Director in Residence bij het INSEAD Corporate Governance Centre en mede-oprichter van de RADIX think tank for Business, Politics and Society.

vooral gezien als afgeleide of beperkende actoren. Er moest wel rekening mee worden gehouden, maar ze waren meestal niet beleidsbepalend. Tegenwoordig *eisen* steeds meer belanghebbenden dat er rekening met ze wordt gehouden en is er nog maar weinig ruimte voor een compromis als het gaat om de planetaire grenzen of sociaal-maatschappelijke wensen; ook als eisen lijnrecht tegenover die van andere belanghebbenden staan. Door de aandacht die belanghebbenden weten te genereren voor hun zaak, en de ogenschijnlijke onvoorspelbaarheid waarmee sommige zaken aan de kaak worden gesteld, is de opgave voor bestuurders ingewikkelder dan ooit; besturen langs meerdere, op elkaar inwerkende assen en nauwelijks ruimte voor een middenweg. Daar komt bij dat voor veel van deze nieuwe niet-financiële doelen (nog) geen goede meetmethodes bestaan. Hoe kan een onderneming meten of zij *‘het goede’* doet om de biodiversiteit in stand te houden? Deze beperking leidt tot een complexe discussie in bestuurskamers en de vraag of moet worden ingezet op een intrinsieke ambitie, of alleen op direct meetbare doelen waarmee aan geldende eisen kan worden voldaan? Immers, als de controlerend accountant niet kan aftekenen, wordt dat al snel als signaal gezien dat er wordt gerommeld. Deze sterk veranderende context waarin de snelheid van veranderingen hoog is en alles met elkaar verbonden is, heeft zijn weerslag op de rol van bestuurders en toezichthouders. Hierdoor wordt het ook steeds

ingewikkelder om de vraag ‘Doen we het goed?’ door een meerderheid van belanghebbenden positief beantwoord te krijgen.

Kennis gebundeld

Om bestuurders en toezichthouders te helpen het goed te doen, hebben INSEAD en BCG hun academische en praktijkkennis gebundeld. Via een meerjarige samenwerking (waar sinds kort ook executive search bureau Heidrick & Struggles onderdeel van uit maakt) wordt onderzoek gedaan naar – en inzichten ontwikkeld voor – bestuurders en toezichthouders. Doel hiervan is om hen te helpen effectiever te worden in het adresseren van de toenemende complexiteit en systemische aard van financiële en niet-financiële uitdagingen. Het inaugurele rapport laat de praktijkervaring in cijfers zien. Ongeveer 70 procent van de ondervraagde bestuurders en toezichthouders gaf aan slechts matig of helemaal niet effectief te zijn in het integreren van deze nieuwe realiteit in de bedrijfsstrategie. De overgrote meerderheid (91 procent) is van mening dat ze meer tijd moeten besteden aan strategische reflectie om deze uitdagingen te begrijpen en om te zetten in duurzaam concurrentievoordeel. Tegelijk moeten ze minder tijd spenderen aan het evalueren en aanpassen van de huidige, bestaande operatie. Deze bevinding weerspiegelt de erkenning van bestuurders en toezichthouders dat ze de meeste waarde kunnen toevoegen door ervoor te zorgen dat duurzaam-

‘Het wordt steeds ingewikkelder om de vraag ‘Doen we het goed?’ door een meerderheid van belanghebbenden positief beantwoord te krijgen’

heid een integraal onderdeel wordt van de bedrijfsstrategie. Toch zegt meer dan de helft (53 procent) dit niet effectief te doen.

Het lastige is dat beide noodzakelijk zijn: evalueren en aanpassen van de huidige operatie én het evalueren en aanpassen van de strategie om zo duurzame (financiële) waardecreatie op de lange termijn te kunnen garanderen. Bestuurskamers lijken zich echter vooral op vandaag en morgen te richten en minder bezig te zijn met noodzakelijke langetermijnaanpassingen, bijvoorbeeld in de corporate portfolio. Zeker, de huidige economische stormen vereisen onmiddellijke actie, maar ze veranderen ook de bedrijfscontext zodanig dat ze risico's en kansen op lange termijn met zich meebrengen. En dat creëert een nog grotere behoefte aan echte strategische reflectie en actie.

Vraagstukken categoriseren

Een model waarbij de tactische en strategische vragen en maatregelen van elkaar worden onderscheiden en worden ondergebracht in de RvC structuur, kan helpen om een betere balans te vinden tussen aandacht voor de korte én lange termijn.

Stap één is het categoriseren van de vraagstukken. Wij hebben drie categorieën gedefinieerd waarin duurzaamheidsvraagstukken binnen de bestuurskamer kunnen worden ingedeeld.

1. De hygiëne-elementen. Hiermee doelen we op aandacht voor de basisbeginselen van duurzaamheid zoals materialiteit, gegevens, rapportage en betrokkenheid van belanghebbenden. Al deze zaken kunnen worden behandeld door commissies binnen de RvC en het management.
2. Duurzaamheid operationaliseren. Dit omvat de wijze waarop de onderneming doelstellingen doorvertaalt naar acties en ‘best practices’ invoert om ervoor te zorgen dat duurzaamheid effectief in de huidige activiteiten wordt geïntegreerd. Ook deze zaken kunnen worden behandeld door commissies van de RvC en het management, in plaats van de aandacht van de voltallige bestuurskamer op te eisen.
3. Strategische reflectie en implicaties. Hier wordt gekeken naar de manier waarop de wereld verandert

en welke rol de onderneming wil spelen in die veranderende wereld. Allereerst de vraag welke doelen de organisatie heeft voor de komende vijf tot tien jaar. Maar vervolgens ook de evaluatie of de huidige waardeketen toekomstvast is? Welke proposities behoeven een fundamentele bijstelling? Hoe ziet de corporate portfolio er dan uit in de toekomst? Deze discussies horen thuis in de volledige RvC als integraal onderdeel van de strategie-agenda.

Door de eerste twee categorieën efficiënt te integreren in commissievergaderingen, kan tijd worden vrijgemaakt voor strategische reflectie – iets waar 91 procent van de ondervraagden in ons onderzoek naar streeft. Door het werk te verdelen, kunnen zowel de korte- als de langetermijnprioriteiten worden aangepakt en op elkaar worden afgestemd.

Sustainability commissie

Dat roept natuurlijk nog een andere vraag op: welke commissie(s) krijgen welke categorieën? Vandaar de tweede stap.

In het geval van een aparte sustainability commissie is dat wel duidelijk (hoewel dit op lange termijn niet onze favoriete methode is om sustainability in corporate governance te integreren). Een sustainability commissie werkt in principe hetzelfde als de belonings- of auditcommissie (of iedere andere commissie). Het heeft zijn eigen ‘mandaat’ of ‘charter’ waarin de verantwoordelijkheid wordt omschreven en waarin wordt aangegeven wanneer bespreking door de hele RvC is vereist. Zij kunnen verantwoordelijkheid nemen voor de categorieën ‘hygiëne elementen’ en ‘operationaliseren’ en de volledige raad begeleiden bij de langeretermijnreflecties.

Een veelzijdiger aanpak met een breder perspectief kan worden bereikt door de verantwoordelijkheid voor sustainability bij meerdere commissies te leggen. Hier wordt duurzaamheid als onderwerp opgenomen in de bestaande ‘charters’ en de onderwerpen en verantwoordelijkheden worden verdeeld over verschillende commissies. Uiteraard hangt de precieze verdeling af van de aard van de onderneming en de al bestaande

comités. En soms zullen de categorieën moeten worden uitgesplitst in afzonderlijke kwesties die aan meer dan één commissie moeten worden toegewezen. Enkele voorbeelden:

- Remuneratiecommissie integreert sustainability doelstelling en de beloningsstructuur;
- Audit commissie houdt zich bezig met niet-financiële of geïntegreerde verslaglegging;
- Nominatiecommissie zorgt ervoor dat de kennis en ervaring binnen het bestuur en toezicht aansluit bij de veranderende eisen die aan de organisatie gesteld worden en bevordert een sterke duurzaamheidscultuur;
- Governancecommissie zorgt voor de integratie van duurzaamheid in de organisatiestructuren en voor effectieve communicatie naar investeerders en andere belanghebbenden.

Risico's

De verantwoordelijkheid bij meerdere commissies leggen brengt ook risico's met zich mee. Het kan leiden tot een versnipperde en fragmentarische behandeling van sustainability. En het kan complex zijn om te beheren, te plannen en te coördineren, want dat vereist een goede communicatie tussen de voorzitters van de commissies en zorgvuldig balanceren door de voorzitter. Maar als de taakverdeling goed is en de commissies hun beraadslagingen (en niet alleen hun conclusies) systematisch onder de aandacht van de voltallige raad brengen, komt deze oplossing dicht in de buurt van het ideale model voor wat wel ‘sustainability governance’ wordt genoemd.

Besluitvorming door meerdere commissies over hygiëne-elementen en operationalisatie, gecombineerd met toetsing van die besluiten door het voltallige bestuur, kan inderdaad zeer krachtig zijn... mits het bestuur als geheel de strategische reflectie/implicaties op lange termijn blijft aansturen. Dit is slechts één stap verwijderd van wat wij volledige integratie noemen – het doel voor alle ondernemingsbesturen.

Hier is duurzaamheid een integraal onderdeel van alle overwegingen – een reflex voor elke individuele bestuurder en toezichthouder, en verankerd in de

charters van de hele raad en zijn commissies. Volledige integratie betekent dat bij vrijwel alle agendapunten aandacht wordt besteed aan duurzaamheid, hoewel sommige ESG-besluiten op zichzelf staan. Verschillende commissies zullen aanbevelingen doen over hygiëne, doelstellingen en operatie, en perspectieven bieden voor meer strategische kwesties. De uiteindelijke beslissing en strategische bezinning op lange termijn berusten echter bij de voltallige raad.

Stevige basis

Wij denken dat deze aanpak een stevige basis vormt om het goed te doen, of toch in ieder geval steeds beter. Een andere tactiek is het hanteren van een ‘delay and pray’ beleid. In een wereld die van de ene economische crisis naar de andere strompelt, zal misschien niemand het merken als uw bestuur en toezicht alle strategische overwegingen over duurzaamheid op lange termijn uitstelt, en zich in plaats daarvan richt op het zetten van kortetermijnvinkjes. Maar vroeg of laat komt u tijd tekort. Veel van de huidige technologieën en modellen komen aan het einde van hun levenscyclus. Alleen de organisaties die succesvol veranderen, zullen een volgende cyclus meemaken.

Dus waarom risico nemen? Zeker als veel van de oplossingen voorhanden zijn, lijkt dat een ‘no-brainer’. Zo toont het recente DenkWerk rapport *Voorbij netto-nul, naar planeet-positief* aan dat de stappen die gezet moeten worden om binnen de ecologische grenzen van onze aarde te blijven (of terug te keren), veelal bekend zijn. Ook de noodzakelijke technologieën zijn voor het grootste deel bereikbaar én economisch schaalbaar. Terug naar Hans van Londen. ‘Strategievorming zal zich in de toekomst ook met maatschappelijke en ecologische aspecten bezig gaan houden. Zoals we er nu mee omgaan wordt onze maatschappij fundamenteel bedreigd.’ De toekomst die Van Londen beschreef, is nu. Echter, veranderen blijft complex, risicovol en duur. Zeker als we niet goed

‘Bestuurders en toezicht-houders erkennen dat ze de meeste waarde kunnen toevoegen door ervoor te zorgen dat duurzaamheid een integraal onderdeel wordt van de bedrijfsstrategie. Toch zegt meer dan de helft (53 procent) dit niet effectief te doen’

kunnen meten of we onze doelen ook werkelijk halen, en we slecht kunnen anticiperen op de toekomst op basis van trends en begrip uit het verleden. Binnen deze context vraagt de stap naar actie en verandering om gedegen strategische reflectie en sterk en moedig leiderschap.

Hans van Londen omschrijft strategie als: ‘*Die enkele momenten in het leven van ondernemingen die werkelijk onomkeerbaar en van grote invloed zijn op de toekomst van de organisatie.*’

Nu is de tijd om over die momenten in de levenscyclus na te denken en te besluiten. Als u dat zelf niet doet, wordt het vroeg of laat voor u gedaan. Het heft in eigen hand nemen vergroot niet alleen de kans op succes bij het creëren van duurzame waardecreatie voor de onderneming; het vergroot ook de kans op een positief antwoord bij de vraag: doen we het goed? 

Noot

1. *Doen we 't goed?: Strategisch management in retro- en perspectief.* Drs H. van Londen, Van Gorcum 1994. Verkorte vorm van de rede uitgesproken bij de aanvaarding van zijn hoogleraarschap. Hans van Londen (1937 – 2019) was Managing Partner van Horringa De Koning dat in 1993 opging in Boston Consulting Group.