

Interview
Doede Vierstra

'Commissarissen hebben de verplichting om bestuurders te wijzen op maatschappelijke thema's'

Elke topbestuurder krijgt met morele dilemma's te maken, en dat geldt bij uitstek voor bestuurders, executive of non-executive, bij sterk maatschappelijk georiënteerde organisaties. Snel handelen is dan geboden, omdat je anders als organisatie en als leider onvermijdelijk reputatieschade oploopt, aldus 'beroepscommissaris' Doede Vierstra. Daarbij is een belangrijke rol weggelegd voor de raad van commissarissen. 'Zij zijn er óók voor de blik naar buiten.' **Door Philip Willems**

Een mogelijke definitie van een dilemma is deze: een dilemma is een moeilijke keuze tussen twee of meer mogelijkheden – waarbij de keuze moeilijk is omdat keuzemogelijkheden elkaar in de weg zitten. Voor de ene keuze gaan betekent dat iets of iemand benadeeld wordt en dat iemand profiteert.

Een moreel dilemma vervolgens is een dilemma dat de heersende moraal aangaat – de set normen en waarden die op het moment van de keuze courant zijn in de maatschappij. Bij de keuze in een moreel dilemma, kortom, wordt bij het kiezen altijd wel iemand nadeel toegebracht, en dat in een morele context. Extrapoler je dit naar de boardroom, dan is een moreel dilemma in de bestuurskamer te omschrijven als een dilemma waarbij een bestuurder, welke keuze hij ook maakt, onvermijdelijk een of meerdere stakeholders voortrekt boven andere betrokkenen – en dat bovendien in een discussie van maatschappelijke aard. Neem werkgelegenheid, klimaat of geopolitiek.

Morele dilemma's, met andere woorden, zijn sowieso een kwestie van op eieren lopen. Hoe gaat dat in de praktijk?

Goed Bestuur & Toezicht besprak het onderwerp met Doede Vierstra, beroepscommissaris. Vierstra vervulde in zijn actieve loopbaan meerdere cfo-functies (zie zijn CV op de volgende pagina) in de voedingsindustrie. In 2006 maakte hij de overstap naar de energiesector, door cfo bij Nuon te worden. Bij dat bedrijf, dat al vroeg spil was in de energietransitie, ontdekte hij de aantrekkingskracht

van wat hij de grote maatschappelijke thema's noemt – in eerste instantie dus energie. Vierstra besloot zich op het maatschappelijke commissariaat toe te leggen. Die specialisatie – in combinatie met het thema van dit nummer, morele dilemma's, is de reden van ons gesprek. Het interview vindt plaats in de kamer van algemeen directeur Monique Dolfing van KNGF Geleidenhonden, de goededoelenorganisatie in Ouderkerk aan de Amstel waar Vierstra voorzitter van de raad van toezicht is. Na afloop van het gesprek geven Dolfing en Vierstra samen een enthousiaste rondleiding langs de door een keur aan attente geleiderassen bevolkte kennels. We zien enthousiaste medewerkers, veel ruimte binnen en buiten, kraakschone kennels, prachtige beesten, loopbanden voor honden, speeltjes alom. Best indrukwekkend.

Wat is voor u een moreel dilemma?

'In ons tijdsgewricht komen grote maatschappelijke thema's steeds meer de boardroom binnen: de betaalbaarheid van de zorg, de energietransitie, enzoverder. Bij mijn commissariaten is dat al helemaal zo, gezien de maatschappelijke aard van de organisaties waar ik voor werk. Het zijn de maatschappelijke thema's die tot morele dilemma's leiden.'

Hoe dan precies?

'Voor mij gaat het bij morele dilemma's om een afweging die moet worden gemaakt tussen het belang van de organisatie, het maatschappelijke belang en de maatschap-

pelijke opinie. Het gaat dus om keuzes waarbij de reputatie van bestuurders en de organisatie in de weegschaal ligt, omdat het vaak maatschappelijk gevoelige thema's betreft. Ik geef een voorbeeld. Tot deze zomer was ik lid van de raad van toezicht van museum Hermitage aan de Amstel – het museum dat met kunst uit de Hermitage in Sint-Petersburg in Nederland fantastische tentoonstellingen realiseerde. Na de inval van Rusland in Oekraïne stond het bestuur van Hermitage aan de Amstel plotseling voor een groot moreel dilemma: doorgaan op de ingeslagen weg of de banden met Rusland verbreken, en daarmee het fundament onder Hermitage aan de Amstel wegtrekken?’

‘Vanaf dag één van de invasie kregen we vanuit de maatschappij signalen die zich tegen voortzetting van de samenwerking met Rusland keerden. Voor de buitenwereld lijkt het logisch dat je dat dan meteen doet, maar daar staat tegenover dat je in een klap alles weggooit wat je in vele jaren hebt opgebouwd. Je bent als bestuurder ook verantwoordelijk voor je werknemers, voor je donateurs enzovoorts.’

‘Ook zakelijk was het een beslissing met een hoogst onzekere uitkomst. Want kun je ooit weer net zo succesvol worden als museum? Uiteindelijk hebben we besloten om de samenwerking met de Hermitage in Rusland te verbreken. Ik kan je wel vertellen, de dag erna had ik serieuze pijn in mijn buik.’

Hoe heeft deze beslissing met reputatie te maken?

‘Het is een kwestie van persoonlijke integriteit. Als je een dergelijk moreel dilemma niet tackelt, dan kom je als bestuurder gegarandeerd onder vuur te liggen. Simpelweg omdat je de morele afweging niet maakt. Dat vind ik terecht.’



Doede Vierstra

is opgeleid als bedrijfseconoom aan de Rijksuniversiteit Groningen en als registercontroller aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. Na een internationale en financieel georiënteerde loopbaan bij voedingsconcern Unilever, was hij cfo van achtereenvolgens Koninklijke Friesland Foods, Koninklijke Wessanen en Nuon. Sinds 2010 richt hij zich enerzijds op interim-functies – onder andere op verzoek van de Ondernemingskamer (OK) van het Gerechtshof in Amsterdam. Anderzijds vervult hij commissariaten bij maatschappelijke organisaties. Hij is voorzitter van de raad van commissarissen van netbeheerder Stedin, lid van de raad van toezicht van het Leids Universitair Medisch Centrum, lid van de raad van commissarissen van pensioen-uitvoerder PGGM en lid van het stichtingsbestuur van Nyenrode Business University. Tot slot is Vierstra voorzitter van de raad van toezicht van de KNGF Geleidenhonden en lid van de raad van toezicht van de Nederlandse Bachvereniging.

Uw argumentatie is helder, maar tegelijk lijkt het Hermitage-voorbeeld van buitenaf bekeken toch wel overzichtelijk. Blijven samenwerken was toch eigenlijk geen bestaansbare keuze?

‘Hier kom je op een belangrijk punt. Bij lastige dilemma’s, en zeker morele, zal de eerste reactie van bestuurders vaak zijn: “We gaan toch niet gelijk weggooiën wat we hebben opgebouwd? Laten we even kijken hoe de zaak zich ontwikkelt, de tijd nemen om er goed over na te denken.” Daar moet je je als bestuur overheen weten te zetten. Dat hebben we bij de Hermitage gedaan. Bestuur en raad van toezicht hebben de beslissing om de banden te verbreken binnen een week genomen. Dat verklaart ook wel de buikpijn die ik had.’

Heeft u andere voorbeelden van morele dilemma’s waarbij reputaties van bestuurders op het spel kwamen te staan?

‘In het recente verleden denk ik aan de ophef rond het vertrek van Heineken uit Rusland, aan de apneu-affaire bij Philips en aan de Spaanse voetbalbondvoorzitter Luis Rubiales, die een vrouwelijke Spaanse speler al dan niet ongevaagd een kus gaf. In al deze gevallen hebben de betrokken bestuurders en toezichthouders in een moreel dilemma té lang aan hun zakelijke belangen vastgehouden. Dit terwijl maatschappelijke stakeholders een heel ander signaal afgaven.’ ‘Als je in zulke situaties niet onder ogen ziet

‘Ik denk dat veruit de meeste bestuurders een goed moreel kompas hebben’

wat er aan het gebeuren is, lijdt je onvermijdelijk als organisatie en als leider reputatieschade. Hoe langer het duurt voordat je als bestuurder optreedt, hoe groter het probleem wordt. En als je dan toch nog actie onderneemt, zal men zeggen: “Waarom duurde het zo lang?” Snelheid is dus geboden.’

In de voorbeelden die u schetst, lijken bestuurders op een andere manier te denken over bepaalde kwesties dan de buitenwereld. Hebben veel bestuurders dan geen goed moreel kompas?

‘Ik denk dat veruit de meeste bestuurders een goed moreel kompas hebben. Het feit dat ze twijfelen om te handelen is geen kwestie van een gebrekkig kompas. Het is eerder een kwestie van psychologie. Bestuurders zijn, net als wij allemaal, gehecht aan wat ze hebben opgebouwd. Maar er dient een grondige afweging van belangen te worden gemaakt. En zoals ik zei, is het is zaak om dat proces niet te lang te laten duren.’

Is het overigens altijd zo dat bedrijven uiteindelijk onder de maatschappelijke druk inbinden?

‘Nee. Er zijn situaties te bedenken waar juist het zakelijke belang het uiteindelijk haalt. Dat zie je wel bij fusies en overnames. Allerlei stakeholders kijken met emotie naar zo’n deal, terwijl bestuurders en commissarissen kijken naar de continuïteit van de onderneming. Enkele jaren geleden was ik president-commissaris bij het Friese zuivelbedrijf CSK Food Enrichment. Dat was een lokale parel, met meer dan honderd jaar zuivelgeschiedenis. In 2019 zou CSK worden overgenomen door DSM. Voornaamste reden was dat de voedingsingrediëntenbusiness al lang niet meer lokaal was, maar internationaal. Schaal is daarbij essentieel. In de lokale

Friese samenleving leidde die overname begrijpelijk tot veel ophef. Toch is het er uiteindelijk wel van gekomen.’

Hoe uitte die tegenstand zich?

‘Bestuur en commissarissen kregen de politiek en pers over zich heen. Er was veel druk. Maar ook de aandeelhouders hebben uiteindelijk toch gekozen voor de overname. Het bedrijf gedijt momenteel goed onder de vleugels van DSM.’

Terug naar de voorbeelden à la de Hermitage. U stelt dat bij morele dilemma's snel handelen essentieel is, maar dat bestuurders juist vaak meer tijd willen nemen. Hoe doorbreek je dat?

‘Ten eerste door het juiste type bestuurders aan te stellen. Het benoemen van een dominante ceo bijvoorbeeld is een groot risico voor welke onderneming dan ook. Zeker als de ceo niet openstaat voor maatschappelijke signalen, overschreeuwt hij iedereen. Dat werkt niet. Een goede ceo pikt de signalen op die hem ter ore komen, intern en extern, en gaat ermee aan de slag.’ ‘Belangrijk is dus ook dat mensen binnen de onderneming de juiste signalen afgeven. Daarnaast is een belangrijke rol weggelegd voor de commissaris. En dat zie je steeds meer gebeuren. Naarmate de acties van bestuurders en de onderneming meer en meer onder een vergrootglas komen, krijgen toezichthouders naast hun traditionele taken – toezicht, werkgeversrol en advies – ook steeds meer de rol van maatschappelijke antenne. Ze zijn er óók voor de blik naar buiten.’

U zegt: ‘Dat zie je gebeuren’. Wat bedoelt u daarmee?

‘In de periode dat ik cfo was, waren commissarissen toch vooral bezig met toezicht en de

‘Een dominante ceo is een groot risico voor welke onderneming dan ook’

werkgeversrol. Dat zie ik als commissaris steeds meer opschuiven naar ook de advies- en maatschappelijke antenne-rol. Je ziet dat bestuurders steeds vaker aan de commissaris vragen: “Hoe kijken jullie naar dit of dat maatschappelijke thema?” En doen bestuurders dat niet, dan vind ik dat commissarissen de verplichting hebben om bestuurders te wijzen op dit soort thema's. Het is *push* én *pull*.’

‘De realiteit is dat bestuurders van grote organisaties sowieso onder een maatschappelijk vergrootglas liggen, en dat is een niet te onderschatten trend. Ik zie het als een paradigma-shift, van zakelijk, naar zakelijk én maatschappelijk.’

Nog even concreet. Stel, je maakt je als commissaris zorgen dat over een maatschappelijk thema verkeerd wordt nagedacht in de raad van bestuur. Hoe uit je dat?

‘Dat hangt af van de rol die je hebt. Stel, je bent president-commissaris. Dan is er eerst de informele route – je praat met je ceo. Komt daar op een bepaalde thematiek geen bevredigend antwoord, dan benoem je een onderwerp in een commissarissenvergadering.’

‘Voor een belangrijk deel is het ervaring. Bij morele dilemma's gaat het vaak toch eerst om intuïtie: wat als mijn *worst fear* werkelijkheid wordt? Zo'n *worst fear*, daar leer je met de jaren over hoe serieus je die moet nemen. En ervaring zorgt ook voor het zelfvertrouwen om het er op een bepaald moment over te willen hebben.’

‘Zorg er overigens wel voor dat je ook weer niet als de angstcommissaris overkomt, die voortdurend beren op de weg ziet. En: *choose your battles*, kies heel zorgvuldig wanneer je iets als zwaarwichtig agendeert. Als je wilt dat er wordt geluisterd, is dat een voorwaarde.’

U dicht, kortom, commissarissen een belangrijke rol toe bij morele dilemma's. Wat voor eisen stelt dat aan de commissaris?

‘Ten eerste moet je intrinsieke belangstelling hebben in maatschappelijke thema's. Ten tweede heb je voelsprietten nodig. Je wilt niet alleen weten wat de maatschappij jouw organisatie kan leveren, het is ook omgekeerd: wat levert jouw organisatie de maatschappij?’

Zo kom je weer op die maatschappelijke antenne uit. Hoe houdt u die zelf scherp?

‘Door breed actief te zijn. Ik heb het zo weten in te richten dat mijn commissariaten op hele verschillende domeinen zijn. Er wordt bij de organisaties waar ik toezichthouder ben over heel andere thema's gepraat. Dat werkt versterkend. Daarnaast bespreek ik moeilijke onderwerpen in mijn gezin. Die hebben ook vaak een andere blik. En ik praat met vrienden. Een aantal van hen is een scherpe blik op bepaalde onderwerpen op het lijf geschreven.’

Tot slot. We zitten hier in de bestuurskamer van KNGF Geleidehonden. Speelt in een goededoelenorganisatie hetzelfde als bij de andere organisaties waar u toezichthouder bent?

‘Nee. Onze maatschappelijke taak, het openen van de wereld voor mensen met een zichtbeperking, zit verweven in deze

organisatie. Je zou kunnen zeggen dat in veel gevallen de zakelijke kant zelfs ondergeschikt is aan de maatschappelijke taak. Bestuurders en toezichthouders worden daardoor met veel morele dilemma's geconfronteerd. Dat heeft twee redenen. Ten eerste is voor iedereen binnen deze organisatie hun werk hun passie, hun leven. Stel, je wilt met de organisatie een andere kant op. Bij een bedrijf is dat aan de orde van de dag. Hier is dat anders. Verandering raakt mensen in hun identiteit, en dat leidt makkelijk tot interne onrust. Als er dan vervolgens minder geleidehonden worden afgeleverd raakt dat onmiddellijk onze maatschappelijke taak. Dat vereist een zeer beheerste managementstijl.’

‘Daarnaast liggen organisaties die een maatschappelijk doel hebben, zoals deze dus, nog meer onder een vergrootglas. Er hoeft maar een ding te gebeuren waar de kranten bovenop springen, en je loopt het risico meteen honderden donateurs kwijt te raken. Die terugkoppeling vanuit de maatschappij komt zo snel, dat zie je nergens anders.’



Philip Willems is zaken-journalist en adviseur. Eerder was hij onder meer chef economieredactie bij *Elsevier Weekblad* en hoofdredacteur van *Management Scope*.