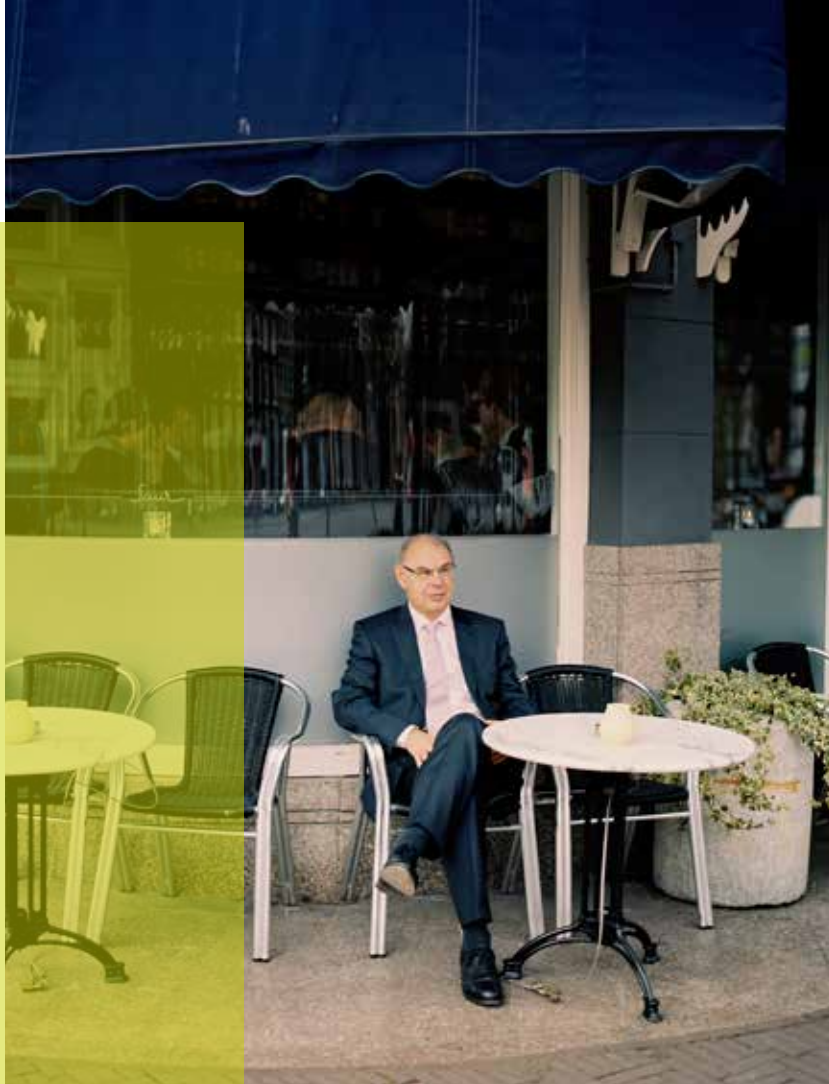


# ‘Regels zijn bedoeld voor situaties waarin je niet hoeft na te denken’

*Wim van den Goorbergh*

---

Wim van den Goorbergh is commissaris bij uiteenlopende organisaties als een universitair ziekenhuis, een verzekeraar en een onderwijsadviseur. De codes van al die sectoren hebben vooral veel overeenkomsten: “Het gaat altijd over goed bestuur, adequaat toezicht en transparante verantwoording. Dat zijn de kernbegrippen van al die codes.” Van den Goorbergh hecht minder aan regels dan aan zelfreflectie, want dat is uiteindelijk de basis voor good governance. “Ik vind *comply or explain* een fantastisch instrument. Daarmee erken je dat je wel regels kunt maken, maar dat je per definitie een aantal dingen in de toekomst over het hoofd zult zien.”



“De grootste verschillen tussen de diverse codes betreffen het thema transparante verantwoording”, legt Van den Goorbergh uit. “Dat hangt samen met de diverse rechtsvormen die bedrijven en instellingen kunnen hebben. Een vennootschap, een coöperatie en een vereniging leggen verantwoording af aan de meest gerede stakeholders: de aandeelhouders en de leden. Ruwweg zou je kunnen zeggen dat het bij deze organisaties gaat over privaat eigendom of private betrokkenheid. Stichtingen vind je bijvoorbeeld in het onderwijs, de gezondheidszorg, de publieke omroep en de culturele sector. Daar moet men verantwoording afleggen over de besteding van publieke middelen, en dat heeft een andere dynamiek.”

#### **Klantwaarde creëren**

Wat de juridische status van een organisatie ook is, de rol van commissarissen gaat in elk geval verder dan toezicht houden, vindt Van den Goorbergh. “De commissaris is niet alleen toezichthouder, maar ook adviseur en werkgever. Die laatste twee rollen worden wel eens onderbelicht, maar ze zorgen voor meer waardecreatie dan het pure toezichthouden. Met toezicht voorkom je ongelukken; advies bevordert de goede werking van de onderneming of de organisatie. De code-Tabaksblat is ontstaan in reactie op misstanden, maar de code

cultural governance is vooral ontworpen als een instrument om de aansturing van culturele instellingen te professionaliseren en te verbeteren. Een code is bedoeld om de doelstellingen van de onderneming te realiseren, en dat komt uiteindelijk neer op het creëren van klantwaarde.”

#### **Handvatten aanreiken**

De doelstellingen van codes zijn eigenlijk altijd dezelfde, is Van den Goorberghs ervaring. “Een code wil handvatten aanreiken om de kans op ongelukken te verkleinen, en laat zien welke *best practices* de organisatie moet nastreven om beter te functioneren. Dat zie je niet alleen bij de Corporate Governance Code, maar ook bij de codes die later zijn ontstaan voor universiteiten, ziekenhuizen, goede doelen enzovoort. Overal spelen die elementen een rol.

Wat je in zo’n code probeert te doen, is via een aantal procedures bevorderen dat bepaalde zaken op de agenda komen. Daarmee moet een inhoudelijk debat ontstaan over dingen die er aan de hand zijn, de manier waarop je met elkaar omgaat en de wijze waarop de belangen van verschillende betrokkenen worden behartigd.”

Of een code effectief is, hangt ervan af in hoeverre dat inhoudelijke debat tot stand komt, denkt Van den Goorbergh. “De ultieme test of een organisatie goed werkt, is natuurlijk wat de klanten ervan vinden. De Code Banken is een mooi voorbeeld van een code die in de afgelopen drie jaar een geweldige bijdrage heeft geleverd aan de interne hygiëne van de banken. Dat heeft de monitoringcommissie onder leiding van Antony Burgmans ook vastgesteld. Maar het ultieme doel ervan, namelijk om de mensen meer vertrouwen te laten krijgen in het bankwezen, is nog niet bereikt.”

#### **Cultuur en gedrag**

Overigens trekken niet alleen klanten zich soms weinig aan van de bedoeling van een code. “De mate waarin je cultuur en gedrag met codes kunt beïnvloeden is beperkt. Tegelijk is de juridische status van een organisatie minder belangrijk dan gedrag en cultuur. Bijna iedereen die ervaring heeft met one-tierboards en two-tierboards zegt dat het niet veel uitmaakt, terwijl mensen die er geen ervaring mee hebben denken dat er een wereld van verschil is. In de culturele sector heb je veel stichtingen; soms zijn die georganiseerd in de vorm van een bestuur met een directeur, en soms in de vorm van een raad van toezicht met een directeur-bestuurder.



Juridisch is dat volkomen verschillend, maar in de praktijk gaat het heel vloeiend in elkaar over. Dat zijn indicaties dat cultuur en gedrag belangrijke factoren zijn. Het is duidelijk dat je daar aandacht aan moet geven. De vraag is wat het beste instrument is om in dat opzicht vooruitgang te boeken. Codes worden toch vaak als afvinklijstjes gezien.”

Van den Goorbergh kan zich wel methoden voorstellen om de top van een instelling te laten reflecteren over cultuur en gedrag. “Eén daarvan is om eens in de zoveel tijd het functioneren van de raad van commissarissen en de relatie met de raad van bestuur door te lichten. Dat is een krachtig instrument, en als een raad van commissarissen of een raad van toezicht dat niet eens in de drie jaar doet, met ondersteuning van een externe deskundige, dan is dat een sterk waarschuwingssignaal. Een ander instrument is permanente educatie. Dat bestaat uit de verplichting om een paar dagdelen per jaar te besteden aan het verbeteren van het inzicht in het primaire proces van de instelling waar je toezicht op houdt, en van de relevante omgevingsfactoren. Het is belangrijk om te weten wat er werkelijk aan de hand is, en het is ook gunstig voor de groepsdynamiek omdat je er met zijn allen over praat. Daarbij is het een heel natuurlijke manier om het over de strategie te hebben.”

---

## ‘De ultieme test of een organisatie goed werkt, is natuurlijk wat de klanten ervan vinden.’

### Vier pijlers

Dat interne inzicht moet nog worden aangevuld, zegt Van den Goorbergh. “Je moet ook weten hoe je beleid per saldo uitwerkt op degenen die er het meest bij betrokken zijn: je medewerkers en je klanten. Klantenonderzoek levert belangrijke feedback aan zowel bestuurders als toezichthouders. En je medewerkers zijn het beste in staat om aan te geven hoe zij de effectiviteit, de sfeer en dergelijke in de organisatie ervaren.”

Reflectie op het eigen functioneren, permanente educatie, klantenonderzoek en medewerkersonderzoek

zijn volgens Van den Goorbergh de pijlers onder elke governancecode. “Als je die vier dingen systematisch doet, dan ben je een heel eind. Daar heb je eigenlijk geen code voor nodig. Die boodschap moet iedereen op relevante posities voortdurend uitdragen, zodat ook aankomende commissarissen in de gaten hebben waar het om gaat. Daarmee draag je cultuur over.”

Voor Van den Goorbergh spreekt het vanzelf dat van de naleving van die cultuur ook verslag wordt gedaan. “Ik zou wantrouwend zijn bij het lezen van een jaarverslag van een onderneming waarin je niets aantreft over de wijze waarop de raad van bestuur en de raad van commissarissen zelf hebben geconstateerd hoe de dienstverlening overkomt bij de klanten en bij de medewerkers. Dat vind ik een integraal element van een jaarverslag. Niet zozeer omdat je daarmee verantwoording aflegt aan de werknemers en aan de klanten, maar omdat je openbaar maakt hoe jouw onderneming wordt gepercipieerd, en wat je eventueel met die bevindingen hebt gedaan.”

### Rol accountant

De accountant vervult in het hele proces van transparantie twee taken, denkt Van den Goorbergh. “Te beginnen met de internal governance, zoals die tot uitdrukking komt in de managementletter. Daar speelt de accountant een belangrijke rol. Want die managementletter is een check of de interne processen van dien aard zijn dat je kunt vertrouwen op de betrouwbaarheid van de cijfers die eruit komen, dat er geen kansen zijn dat er gefraudeerd wordt of dat je de zaak niet onder controle hebt. Het is ook een belangrijk instrument om ervoor te zorgen dat het bestuur en de toezichthouder goed met elkaar communiceren. Dat is de eerste rol van de accountant: bijdragen aan de interne hygiëne en de interne discipline.

De tweede taak van de accountant is dat hij ervoor zorgt dat de lezer vertrouwen kan hebben in de verantwoording; die lezer moet ervan op aan kunnen dat wat daar staat ook deugt.”

Moet een accountant verder gaan dan de betrouwbaarheid van de cijfers constateren? Van den Goorbergh heeft daar zijn twijfels over. “Strikt genomen hoeft hij alleen te kijken of er geen evidente tegenstrijdigheden zijn. Je moet eigenlijk niet van een accountant verwachten dat hij zegt of hij het er inhoudelijk mee eens is. Natuurlijk kun je als accountant



‘Dat is de eerste rol van de accountant: bijdragen aan de interne hygiëne en de interne discipline.’

op enig moment constateren dat er ontwikkelingen zijn in de onderneming waar je je zorgen over maakt. In het publieke domein ligt er altijd een sterke verantwoordelijkheid bij de accountant om zulke waarnemingen te melden aan het bestuur en aan de commissarissen. Daarnaast zal hij moeten inschatten of hij eventueel een hogere autoriteit moet inschakelen. Je kunt ook dingen constateren die in de lijn liggen van de zaken waar ik het net over had: zijn de commissarissen en het bestuur bereid om hun eigen functioneren van tijd tot tijd onder de loep te nemen? Zijn ze bereid om aan ontwikkeling te doen? Is er systematisch aandacht voor de klanttevredenheid en de medewerkerstevredenheid? Als een onderneming op die onderdelen ondermaats presteert, dan verwacht ik van een accountant wel dat hij dat aan de orde stelt.”

#### Comply or explain

“Een goede vriend van mij heeft eens gezegd: ‘Regels zijn bedoeld voor situaties waarin je niet hoeft na te denken’. Als je van te voren precies de omstandigheden kent waaronder je een bepaalde beslissing moet nemen, dan kun je die beslissing nu alvast nemen en er een regel voor opstellen. Als je de omstandigheden waarvoor je komt te staan niet van te voren kunt weten, dan moet je nadenken. Een regel kan dan wel oriënterend werken, in de zin dat je weet welke beslissing je vermoedelijk moet nemen, maar zekerheid heb je niet, want je kunt de situatie van te voren niet helemaal overzien. Daarom vind ik *comply or explain* een fantastisch instrument. Daarmee erken je dat je wel regels kunt maken, maar dat je per definitie een aantal dingen in de toekomst over het hoofd zult zien.”

Het wekt geen verbazing dat Van den Goorbergh zulke regels niet graag in marmer gehouwen ziet. “Wat je wilt, is ongelukken voorkomen en goed governance bevorderen. Moet je dat wettelijk ondersteunen, en is dat voldoende effectief? Met een wettelijke regel mis je het principe van *comply or explain*. Bovendien loop je het risico dat je wetgeving maakt die op het moment dat hij van kracht wordt eigenlijk al niet meer helemaal van toepassing is. Er is wel een tendens naar wettelijke vastlegging, maar ik betwijfel of dat een verstandige weg is.”

**Wim van den Goorbergh** (1948) studeerde econometrie in Tilburg, en werkte daar tot 1980 bij de vakgroep Algemene Leer en Geschiedenis van de Economie. Tussen 1980 en 2002 vervolgde hij zijn loopbaan bij Rabobank Nederland in diverse leidinggevende posities. Sinds 1993 was Van den Goorbergh lid van de raad van bestuur van die bank, en vanaf 2000 plaatsvervangend voorzitter.

Momenteel is Van den Goorbergh onder meer lid van de raad van toezicht van de KPC Groep, het Nexus Instituut en de Radboud Universiteit Nijmegen en UMC St. Radboud. Daarnaast is hij commissaris bij NIBC, Leyden Academy on Vitality and Ageing BV, Mediq, DELA, De Welten Groep Holding B.V. en de Bank Nederlandse Gemeenten (BNG).

Als lid van de Adviescommissie Toekomst Banken (de commissie-Maas) legde Van den Goorbergh mede de basis voor de Code Banken. Verder is hij de auteur van de code cultural governance.