

## De toezichthouder als moreel kompas



### Introductie

Welke leiderschapskwaliteiten sluiten het beste aan bij het ondernemerschap gericht op lange termijn waardecreatie? En welke veranderingen in het toezicht stellen toezichthouders in staat daadwerkelijk een moreel kompas te zijn bij de keuzes in de strategie en de bedrijfsvoering?

- Titel** : De toezichthouder als moreel kompas
- Auteurs** : Niels van Tent, Andre Nijhof en Sacha Spoor
- Verschenen in** : Goed Bestuur & Toezicht (Goed Bestuur & Toezicht Nr 2/20)
- Publicatiedatum** : 15-06-2020
- Tags** : leiderschap
- Geselecteerd door** : Niels van Tent (niels.vantent@ebbinge.nl) op 15-06-2020

‘Bedrijven die niets bijdragen aan de samenleving moeten zich afvragen of ze wel bestaansrecht hebben’ is een stelling van Feike Sijbesma, die door steeds meer organisaties gedragen wordt.

Organisaties kijken niet meer alleen naar hun eigen belang, maar ook naar het belang van de wereld om hen heen als integraal onderdeel van de strategie van de onderneming.

Langetermijnwaardcreatie staat centraal, ook in de meest recente corporate governance code.

**Niels van Tent, André Nijhof en Sacha Spoor** onderzochten welke leiderschapskwaliteiten het beste aansluiten bij deze veranderende kijk op ondernemerschap. En welke veranderingen in het toezicht stellen toezichthouders in staat daadwerkelijk een moreel kompas te zijn bij de keuzes in de strategie en de bedrijfsvoering?

# DE TOEZICHT- HOUDER ALS MOREEL KOMPAS

Het coronavirus houdt ons land en de wereld in z'n greep. Met man en macht wordt er gewerkt, vooral door al die mensen in de zorg, schoonmaak, supermarkten, het onderwijs en bij de politie. Tegelijkertijd is het letterlijk overleven; van mensen, maar ook van organisaties. Veel bedrijven hebben het zwaar, ondanks de steunmaatregelen van de overheid.

Zonder onze ogen te sluiten voor deze realiteit, zien we ook lichtpuntjes. Eén daarvan is de maatschappelijke verantwoordelijkheid die nog vanzelfsprekender wordt dan voorheen. Unilever die toeleveranciers eerder gaat betalen, supermarkten die reclame maken voor de lokale winkels, Bavaria die desinfectievloeistof gaat produceren. Bedrijven die zich alleen op zichzelf richten – bijvoorbeeld Adidas en Action – kunnen rekenen op een storm van kritiek. Dit zien wij als een duidelijke versnelling van de maatschappelijke transitie die al gaande was. Deze versnelling heeft niet alleen consequenties voor het soort leiderschap dat getoond moet worden, maar ook voor toezichthouders. Onderzoek wees een aantal noodzakelijke kwaliteiten van leiders uit die nodig zijn om goed te kunnen inspelen op maatschappelijke transities. In lijn met deze kwaliteiten voor leiders pleiten wij voor een expliciete extra rol voor toezichthouders; namelijk die van 'moreel kompas'.

## De invloed van maatschappelijke transities

Afgelopen jaren zijn er al veel bedrijven 'opgestaan' die – in balans met hun bedrijfsdoelstellingen - breder kijken en hun maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen. Koplopers zijn bijvoorbeeld beursgenoteerde bedrijven als DSM, Unilever en Wessanen, maar ook bedrijven als Triodos Bank, Eosta, Hutten Catering, Lidl, Royal Lemkes en nieuwe bedrijven als Yoni. Deze organisaties en hun leiders voelen heel goed de tijdgeest aan en geven het begrip waardecreatie een meer duurzame betekenis.

Deze trend is gestart met bedrijven die vanuit intrinsieke motivatie of marketingdoelinden 'goed gingen doen'. In eerste instantie filantropisch ingestoken, later meer vanuit Corporate Social Responsibility (CSR). Meer en meer organisaties maken de beweging naar de integratie van duurzaamheid in hun strategie en 'governance', en daarmee ontstaat 'nieuw ondernemerschap'. Duurzaamheid wordt in steeds meer organisaties een integraal onderdeel van de strategie. En dat blijkt te lonen. 'Juist die bedrijven die duurzaamheid niet primair vanwege financieel gewin oppakken, zijn op de lange termijn degenen die er de grootste op-

brengst mee realiseren.<sup>2</sup> Ook is aangetoond dat bedrijven, die sterk *purpose*-gedreven zijn, een sterk verbeterde financiële performance laten zien<sup>3</sup>. Duurzaamheid is dus ook zakelijk gezien heel interessant.

Duurzaam handelen van bedrijven gaat uit van langetermijnwaardecreatie vanuit het perspectief van de verschillende stakeholders bij een organisatie. Er wordt veel aandacht besteed aan karakteristieken of succesfactoren van bedrijven die echte langetermijnwaardecreatie centraal hebben staan. Ook in de nieuwe Corporate Governance Code is langetermijnwaardecreatie een belangrijk principe. 'Van bestuurders en commissarissen wordt verwacht dat zij duurzaam handelen door zich bij de uitoefening van hun taken te richten op creatie van waarde op de lange termijn. Bij het bepalen van de strategie en het nemen van beslissingen staat de houdbaarheid daarvan op de lange termijn centraal en worden belangen van stakeholders zorgvuldig gewogen.'<sup>4</sup> Hierbij wordt ook het begrip 'bredere context' genoemd, die in de strategie tot uitdrukking moet komen. Bij het vormgeven van de strategie moet volgens de code ook expliciet aandacht worden besteed aan de belangen van stakeholders en 'andere voor de vennootschap en de met haar verbonden onderneming relevante aspecten van ondernemen, zoals milieu, sociale en personeelsaangelegenheden, de keten waarin de onderneming opereert, eerbiediging van mensenrechten en bestrijding van corruptie en omkoping'.<sup>5</sup>

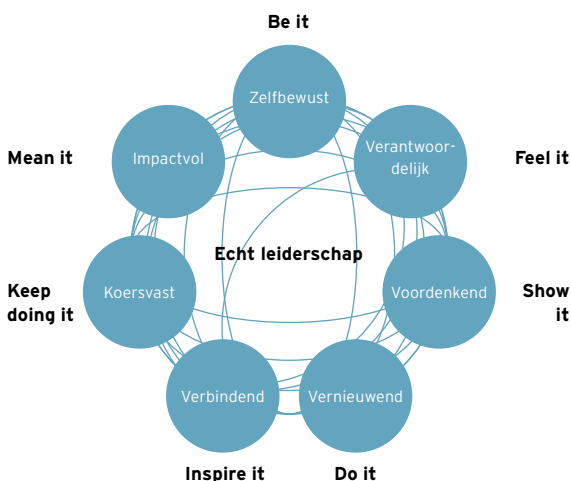
Leiders van organisaties geven niet alleen vorm aan de strategie van hun organisatie, maar vertalen ook omgevingsontwikkelingen naar deze strategie. Daarnaast geven ze vorm aan hun eigen leiderschap. In een veranderende wereld verandert ook leiderschap. Er worden verschillende begrippen hiervoor gehanteerd, bijvoorbeeld *moreel*<sup>6</sup>, *duurzaam*<sup>7</sup>, *green*<sup>8</sup> of *echt*<sup>9</sup> leiderschap, maar over het algemeen gaat het over dezelfde 'ingrediënten' van het nieuwe leiderschap. Deze zijn:

- Balans tussen zakelijkheid en menselijkheid; missiegeoriënteerd met toegevoegde waarde voor mens en maatschappij;
- Primaire drijfveer is authenticiteit of moraliteit;
- Zelfbewustzijn van de leider als basis.

## Kwaliteiten van Echte Leiders

In 2019 hebben wij onderzoek gedaan naar duurzaam leiderschap, later omgedoopt in Echte Leiderschap. Hieruit bleek dat Echte Leiders zeven kwaliteiten hebben die hun rol als leider definiëren. Wij hebben geanalyseerd welke vernieuwing in het leiderschap van een organisatie nodig is om de toekomst beter, duurzamer en inclusiever te maken<sup>10</sup>. Het onderzoek heeft nieuwe inzichten opgeleverd over de kwaliteiten van leiders die het verschil maken, en bestaande inzichten uit de wetenschap bevestigd.

De zeven kwaliteiten die in interviews naar voren kwamen en onderscheidend bleken voor Echte Leiderschap zijn: Zelfbewust, Verantwoordelijk, Voordenkend, Vernieuwend, Verbindend, Koersvast, Impactvol.



Wij zien dat al deze kwaliteiten in deze bijzondere tijden bij leiders, die nu het verschil maken, naar voren komen. Wat deze kwaliteiten gemeenschappelijk hebben is het belang van een sterk moreel kompas. Immers, hoe kan een leider zonder sterk moreel kompas zelfbewust, verantwoordelijk, voordenkend, vernieuwend, verbindend, koersvast en impactvol zijn? Dit zullen we hierna voor drie van deze kwaliteiten verder toelichten. De eerste kwaliteit is 'zelfbewust'. Deze heeft betrekking op de mate van reflectie op wie we zijn, wat we doen,

# Het is aan de toezichthouder om in de gaten te houden of de organisatie de juiste kant op gaat, en of waarden en normen op de goede manier worden nageleefd

\*\*\*\*\*

denken, voelen en ervaren. Handelend vanuit normen en waarden waar je voor staat. Bij de kwaliteit 'verantwoordelijkheid' gaat het om verantwoordelijkheid voor zichzelf en het belang van het bedrijf, maar bovenal om maatschappelijke verantwoordelijkheid voor de mensen om zich heen, de omgeving waarin de leider zich bevindt en de wereld als geheel. Een echte leider is verder 'verbindend': in staat om relaties op te bouwen met anderen, zowel binnen als buiten de organisatie. Dat vraagt inlevingsvermogen van de leider, en dat deze zich kwetsbaar opstelt. De leider durft te luisteren, begrijpt waar een ander vandaan komt, raakt andere mensen en inspireert ze. Deze kwaliteiten hebben allemaal een link naar morele normen en waarden.

Ons onderzoek heeft aangetoond dat deze leiderschapskwaliteiten van groot belang zijn om als bedrijf of organisatie de maatschappelijke transitie te kunnen maken. In deze tijden van corona wordt dit nog eens extra benadrukt. Deze crisis maakt dat we 'terug' gaan naar een (moreel) normbesef en daarnaar handelen, voor het grotere geheel en samen.

Als dit moreel normbesef meer en meer belangrijk wordt, wat betekent dit dan voor toezichthouders? Hoe moeten zij hieraan invulling geven?

## De extra rol van de toezichthouder

Traditioneel heeft een Raad van Toezicht of Commissarissen vier rollen:

1. Toezicht houden op het gevoerde beleid ter beoordeling van de continuïteit van de organisatie.
2. Optreden als sparringpartner voor de bestuurders.
3. Werkgever zijn van de bestuurder, inclusief selectie, beoordeling, remuneratie en ontwikkeling.

4. Netwerker of ambassadeur zijn; toezichthouders leggen verbindingen, zijn de 'voelsprietten' naar stakeholders en dragen het belang van het bedrijf uit.

Deze rollen zijn door de jaren heen redelijk constant gebleven, hoewel er veel meer aandacht is gekomen voor de professionaliteit van de uitvoering van het toezicht. Wat wel is veranderd, is het denken over de complexiteit en de dynamiek in governance, waarbij leiderschap (waaronder het samenspel tussen bestuur en toezicht), drijfveren en waarden, organisatiecultuur (inclusief integriteit en ethiek) en de samenstelling van de raad veel aandacht krijgen. Toezicht houden heeft op deze manier meer diepgang gekregen, er is meer aandacht gekomen voor normen en waarden en ethische kwesties als onderdeel van de afwegingen in de besluitvorming. Dit komt bij toezichthouders, net als bij leiders, sterk terug in de kwaliteiten die van hen worden gevraagd.

Maar dat is niet voldoende. Wij pleiten ervoor om de aandacht voor normen en waarden te *expliciteren* en formeel te benoemen als extra rol van moreel kompas voor de organisatie. In tijden van transitie geven de eigen waarden en normen van de leider of toezichthouder, en die van de organisatie, houvast. Het is aan de toezichthouder om in de gaten te houden of de organisatie de juiste kant op gaat, en of waarden en normen op de goede manier worden nageleefd. Om hierover in gesprek te gaan met een bestuurder is het van belang ook op moreel vlak verbonden te zijn. Niet alleen als individuele toezichthouder maar ook als gehele raad.

Tijdens een transitie of crisis is de kans groot dat de bestuurder in operationele zaken wordt getrokken, en dat de focus vooral daarop ligt. Het risico bestaat dan dat voorbijgegaan wordt aan de normen en waarden van de

organisatie en dat de belangen en meningen van een breed stakeholderveld onvoldoende in de gaten worden gehouden. De toezichthouder kan fungeren als moreel kompas om te zorgen dat de bestuurder hier scherp op blijft, en uit de waan van de dag wordt gehaald. Daarnaast blijkt uit onderzoek<sup>11</sup> dat bestuurders hun eigen morele rol en de resultaten over het algemeen aanzienlijk hoger inschatten dan medewerkers dat doen. Bestuurders kunnen het idee hebben dat de waarden en normen centraal staan, terwijl medewerkers daar een heel ander beeld, andere perceptie van hebben. Dit wordt 'it's lovely at the top' genoemd; vanaf de top ziet alles er mooier en rooskleuriger uit dan vanuit het dal. De toezichthouder kan de rol vervullen om deze gap te dichten.

## Expliciet benoemen?

Op de achtergrond zijn de normen en waarden van toezichthouders ook al belangrijk voor hun reguliere rollen. Zo zal de toezichthouder in de rol van sparringpartner bouwen op de kennis, ervaring en morele normen en waarden die zij of hij kan inbrengen. De normen en waarden worden dan gezien als onderdeel van de competenties of kwaliteiten die toezichthouders bezitten of ontwikkelen.

Met de huidige maatschappelijke transitie volstaat het niet meer om morele normen en waarden alleen te zien als (onderdeel van) een competentie of kwaliteit, of een impliciet onderdeel van andere rollen. Wij zien dit als een expliciete activiteit en aandachtspunt zoals de andere rollen. Het vergt concreet handelen en concreet gedrag om keer op keer de strategie en beslissingen te toetsen aan de normen en waarden van het bedrijf. Daarmee is het in onze ogen een activiteit, net als de reeds bekende rollen van een toezichthouder.

Bovendien vereist het sturen op een moreel kompas meer dan de individuele normen en waarden van toezichthouders. Het gaat ook om actief bespreken, toetsen en (her)ijken van de normen en waarden van de onderneming. Daarmee raakt deze rol aan het belang van cultuur zoals dat in de herziene versie van de code Corporate Governance wordt benadrukt. Juist in crisistijd is het van belang de waarden van het bedrijf

centraal te stellen. Brede maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven wordt steeds belangrijker. Dit is duidelijk te zien aan de verantwoordelijkheid die bedrijven nemen in de coronacrisis, zoals eerder besproken. Maar ook vóór deze crisis keken veel bedrijven al naar de langetermijn strategische doelen voor zichzelf, de medewerkers én de maatschappij. De rol van de toezichthouder als moreel kompas (bewaker van de ethische waarden en normen van de onderneming) is dan des te belangrijker.

## Juist nu is toezichthouder moreel kompas

'Bedrijven die niets bijdragen aan de samenleving moeten zich afvragen of ze wel bestaansrecht hebben,' is een inmiddels veel geciteerde stelling van scheidend DSM topman Feike Sijbesma<sup>12</sup>. Het geeft goed weer dat de brede duurzaamheidsgedachte gemeengoed aan het worden is. Organisaties kijken niet meer alleen naar hun eigen belang, maar ook naar het belang van de wereld om hen heen. Vaak nog gevat onder de term 'maatschappelijk verantwoord ondernemen', maar inmiddels is duidelijk dat het een integraal onderdeel van de strategie van ondernemingen is of moet zijn<sup>13</sup>. Het gaat over het 'nieuwe' ondernemen; de langetermijnwaardecreatie staat centraal. Dit is ook hét begrip geworden in de meest recente corporate governance code.

Logisch dat die veranderende kijk op ondernemerschap ook betekent dat leiderschap verandert. We hebben gezien dat zeven kwaliteiten hierin cruciaal zijn. Ook in deze crisistijd zien we dat een aantal van deze kwaliteiten breed in de maatschappij komen bovendrijven, zoals zelfbewust, verantwoordelijk en verbindend. Deze veranderende kijk op leiderschap leidt in onze ogen ook tot een andere kijk op toezicht houden. Het bewaken van de ethische waarden en normen wordt een op zichzelf staande rol van toezichthouders, naast het toezicht houden op de strategie, sparringpartner en werkgever zijn en het netwerken. Toezichthouders dienen een moreel kompas te zijn voor de keuzes in de strategie en de bedrijfsvoering en sparren met bestuurders op basis van moreel gezag.

Deze begrippen weerspiegelen de verandering in denken, met een veel bredere maatschappelijke oriëntatie, waarvoor een raad ook moet zijn toegerust. Het is van belang dat bestuurders en toezichthouders expliciet de eigen normen en waarden benoemen. Het zal blijken dat er diversiteit in de RvT is waar het gaat over de eigen waarden en normen en die van de organisatie. Een goed gesprek hierover leidt vervolgens tot een gedeeld beeld van de waarden en normen van de organisatie en haar stakeholders. Op deze wijze kan de raad elkaar – maar ook bestuurders – scherp houden, blinde vlekken voorkomen en samen de koers bepalen gebaseerd op gedeelde waarden en langetermijnwaardcreatie.

### Referenties

- Chevrollier, N. J. Zhang, T. van Leeuwen en A. Nijhof (2020). The predictive value of strategic orientation for ESG performance over time. In: *Corporate Governance*, 2020-1, (p.123-142).
- Ducheyne, D. (2016). *Duurzaam Leiderschap. Hoe leiden in een VUCA wereld*. Brugge: Die Keure.
- Jeurissen, R.J.M., en A.H.J. Nijhof (2012). De paradox van intrinsieke motivatie bij maatschappelijk verantwoord ondernemen. In: Karssing, E.D., M. Pheijffer en A.B. Hoogenboom (red.). *De robuuste professional: Wijze Lessen*. (p. 211-221). Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Gartenberg, C. A. Prat en G. Serafeim (2016). *Corporate Purpose and Financial Performance*. Harvard Business School Working Paper, No. 17 023, september 2016.
- Greenleaders-website [Online]. Geraadpleegd op 20 februari 2020: <https://www.duurzaambedrijfsleven.nl/greenleaders>
- Kooiman, J. (2020, 10 januari). Feike Sijbesma: bedrijven die niets bijdragen aan de samenleving moeten zich afvragen of ze wel bestaansrecht hebben [Online]. NRC. Geraadpleegd op 20 februari 2020: <https://www.nrc.nl/nieuws/2020/01/10/ik-wil-geen-dominee-zijn-ik-wil-verleiden-a3986437>.
- NRC (2019, 20 september). Een handleiding moreel leiderschap in 7 stappen.
- Strikwerda, J. (2018). *De Nederlandse Corporate Governance Code*. Ingeleid, toegelicht en becommentarieerd (tweede editie). Amsterdam: Mediawerf.
- Tent, N.C. V. Maasdamme, A. te Water, S. Spoor en A. Nijhof (2019). *Whitepaper Echt Leiderschap*. Ebbinge/Nyenrode Business University [Online]: <https://api.ebbinge.nl/wp-content/uploads/2019/10/Whitepaper-Echt-Leiderschap-Ebbinge-Nyenrode.pdf> en <https://www.nyenrode.nl/docs/default-source/>

[default-document-library/whitepaper-eigenschappen-duurzame-leiders-2019.pdf?sfvrsn=3cea314\\_o](https://www.nyenrode.nl/docs/default-source/default-document-library/whitepaper-eigenschappen-duurzame-leiders-2019.pdf?sfvrsn=3cea314_o).

- Treviño, L.K., Weaver, G.R. and Brown, M.E. (2008). It's Lovely at the Top: Hierarchical Levels, Identities, and Perceptions of Organizational Ethics, *Business Ethics Quarterly* 18(02), 233-252.
- DOI: 10.1017/S1052150X00010952.
- Zadek, S. (2004). The Path to Corporate Responsibility. In: *Harvard Business Review*, December 2004 (p. 125-132).

### Voetnoten

1. Vergelijk de beschrijving van de best practice door Zadek, S. (2004).
2. Jeurissen, R.J.M. (2012) en Nijhof, A.H.J. (2010).
3. Gartenberg, C. (2016).
4. Strikwerda, J (2018), p. 63.
5. Strikwerda, J (2018), p. 66.
6. NRC (2019, 20 september).
7. Ducheyne, D. (2016).
8. Greenleaders-website.
9. Tent, N.C. (2019).
10. Tent, N.C. (2019).
11. Treviño, Weaver and Brown, 2008.
12. Kooiman, J. (2020).
13. Chevrollier, N. (2020).

### Over de auteurs

**Niels van Tent** is bestuurskundige en werkt als director bij Ebbinge. Hij leidt de Executive Leergangen voor bestuurders en toezichthouders in de zorg en is daarnaast toezichthouder in onder meer in de GGZ en het speciaal onderwijs.

**Sacha Spoor** is sinds 2008 senior adviseur, trainer en onderzoeker bij het Instituut voor Integriteitmanagement en BedrijfsEthiek (EIBE) van Nyenrode Business Universiteit.

**André Nijhof** is hoogleraar Sustainable Business & Stewardship aan Nyenrode Business Universiteit.

