

Ir. Wim Dik, bestuurder en politicus

Prof. Ir. Wim Dik maakte carrière bij Unilever en trad in 1981 toe tot de Kabinetten Van Agt II en III, als staatssecretaris voor internationale handel. Daarna keerde hij terug naar Unilever, tot toenmalig Minister Smit-Kroes hem verzocht het Staatsbedrijf PTT gereed te maken voor privatisering (1988). Tot zijn aftreden in 2000 was hij voorzitter van de Raad van Bestuur van KPN. Wim Dik vervulde een groot aantal nevenfuncties, waaronder lid van de Raad van Commissarissen van Aviva, ABN AMRO en Unilever en Presidium lid van VNO-NCW. Ten tijde van het interview is hij deeltijd hoogleraar aan de TU Delft en -oa.- voorzitter van het Nationaal Muziekinstrumenten Fonds en voorzitter van de Brabantse Stichting voor Ondernemendheid.

Governance: hoe ga je met elkaar om

Good Governance is brood noodzakelijk voor iedere organisatie. Het scherpt kritische vragen aan over hoe de organisatie in elkaar zit en wat het unieke is in het gekozen model. Good Governance is een instituut voor omgang met elkaar, gedragen door een eigen thema dat uitreikt boven het management jargon. Good Governance is ook een tegenwicht tegen de cultuur waarin het belangrijker lijkt om schuldigen te zoeken dan het probleem structureel uit te bannen.

Wat toezichthouders zich moeten afvragen

Belangrijk zijn herhaalde gesprekken 'zonder bemoeizucht'; commissarissen en toezichthouders horen niet te denken dat ze het beter weten dan de Raad van Bestuur. Stralen ze dat uit, of eigenlijk hoeft één dat maar te doen, dan belast dat de inhoud van het gesprek. Wat ik belangrijk vind is of het bestuur structureel veel tijd besteedt aan voortdurende verbetering van de 'menschant' van de organisatie: klanten, leveranciers en werknemers. Daaronder valt de analyse van de bedrijfscultuur: is die open, is angst aanwijsbaar, kun je waarnemen of indekken voorkomt, durven mensen vrijheid te nemen, verantwoordelijkheid te geven of te nemen, mogen fouten gemaakt worden, wordt ondernemendheid gewaardeerd. Inzicht in hoe de organisatie er voor staat krijg je als je samen buigt over nog twee vragen: zien jullie problemen die, indien jullie ze niet aanpakken, groter worden? Praten jullie daarover met de betrokkenen, de interne 'signaal afgevers' of externe deskundigen? 'Is dit een governance probleem?' Je zou je steeds moeten afvragen of 'we het eigenlijk wel goed doen', of 'kan dit een governance probleem zijn?' En ten tweede: bestaat er in de Raad van Bestuur overeenstemming over sleutel succes factoren?

Good Governance tegenover het bewaken van de status quo

Governance zou de boodschap moeten uitdragen dat iedereen ruimte voor ontplooiing heeft, ook in dit volle land met al die 'ikkers'. Het is niet zinvol om governance te verbinden aan het aanwijzen van schuldigen door journalisten, rechtbanken en de Tweede Kamer. Dat is 'modder van gisteren gooien' en helpt niet om governance te veranderen of te verbeteren. Wat ik om me heen zie is vooral gebrek aan creativiteit en ondernemendheid. Voor mij is 'ondernemendheid' niet beperkt tot ondernemers maar een eigenschap die iedereen die in de maatschappij een rol vervult zich kan (en zou moeten) eigen maken. Governance heeft het moeilijk tegenover bewaking van de status quo en voldoen aan regulering; als de vrije

ruimte niet gezocht wordt. Verder zijn mensen gewoon verwend - men verwacht dat de overheid de problemen oplost. Een probleem dat daarmee samenhangt is, dat als er eens tijd wordt gemaakt voor een Parlementair onderzoek de resultaten niet serieus genomen worden, omdat het Parlement (vaak) zelf oorzaak is van het oorspronkelijke probleem.

Problemen met een afwijkende mening

De RvC is vaak een vriendenclub waar je niet makkelijk een tegengestelde mening kunt uiten zonder je buiten de groep te plaatsen. Ik was als commissaris bij ABN AMRO de enige die bedenkingen had bij de benoeming van Rijkman Groenink tot voorzitter van de Raad van Bestuur (2000). Je voelt dan dat het je niet in dank wordt afgenomen door de collega's en dat legt druk op je. De voorzitter keek me aan met een blik van 'Je keert je tegen mij' want hij had het voorbereid. Waar het om gaat is de afweging of je gehoor moet geven aan je eigen gevoel of mee moet gaan. In wiens voordeel is dat? Ik vond -en des te meer vind ik- dat een voorzitter zorgvuldig moet luisteren. Hij was op weg om een beslissing te forceren maar had een extra ronde moeten inlassen om de argumenten voor en tegen goed in beeld te krijgen. Ik denk dat het een individueel lid van een RvT of RvC gegund moet zijn om een geheel voorbereide beslissing toch voor te dragen voor nader overleg.

Hij/zij moet in staat zijn om de vragen te stellen die nog niet gesteld zijn en moet deze onder woorden kunnen brengen; aan 'gevoel' heb je in zo'n situatie niet veel. Groepsgedrag heeft effect op het individu. Het voorstellen van nieuwe ideeën over Governance is sterk afhankelijk van het groepsgevoel binnen de RvB, RvC en de OR.

Systeem en resultaat

Elke individuele medewerker moet zijn/haar inbreng in het eindproduct kunnen herkennen. Ik bepleit wat ik noem het 'gedijen van vakinhoudelijke inzet' en transparantie: alleen dan leveren medezeggenschapsorganen hun noodzakelijke inbreng. Als je voor die criteria een systeem hebt kent iedereen z'n rol, is daar duidelijk over en ziet resultaat. Dan kost besturen betrekkelijk weinig tijd. Als je het niet goed hebt aangepakt blijkt dat meteen; het bedrijfsleven kent direct werkende feed back systemen via de markt. Dat uit zich ook in personeelswaardering in het bedrijfsleven, zoals het systeem van elke vier jaar beoordeling van eigen inzet op het 'Current Estimated Potential' waarmee Shell al jaren succes heeft. Misschien komt het wel door zulke systemen dat bijvoorbeeld Unilever en KPN elders in de maatschappij al jaren deskundige bestuurders leveren.

Privaat en publiek

Bij organisaties met een publieke taak, op afstand van de overheid, wordt een beroep gedaan op authentieke integriteit. Het gaat om inspiratie door de publieke taak, waar tegenover staan verleiding, jaloezie, lafheid en de vlucht in bedrijfskundige modellen. Er zullen altijd taalverschillen blijven, zowel tussen het private en het publieke domein als tussen bestuurders en professionals.

Een programma voor Good Governance

Er bestaat een leemte, die redelijk snel aandacht verdient:

- Het serieus steunen van bedrijven en organisaties.

Wat is Good Governance? Interviews 2014 - 2018

- Geïnteresseerden inzicht geven in hoe anderen hun Governance problemen hebben opgelost.
- Uitdragen van de 'gunfactor': wie goed bezig is, betrouwbaar blijkt en 'care' voor betrokkenen heeft, mag dat weten.
- Erkennen dat governance een groepsgebeuren is, waarin reputatie, gevoel en cultuur zowel belemmerend als bevorderlijk kunnen zijn voor 'anders' en 'beter'.
- Erken -en leer van- elkaars governance.
- Governance is jezelf steeds dezelfde vraag stellen: hebben we voor wat we doen deze structuur nodig, en: kan ons resultaat niet veel beter?"

Oktober 2014

[Terug naar Beyond-onze bronnen](#)