

- E S S A Y -

Good governance in de praktijk

Bestuurders in bedrijven en organisaties buigen zich over de vraag hoe ze integriteit kunnen waarborgen en hun reputatie kunnen beschermen. Volgens **Leo Sonneveld**, Stichting Good Governance Monitor (GoGoMo), gaat integriteit in essentie niet zozeer over jezelf aan de regels houden, maar veel meer over de vraag of jouw keuzes de belanghebbenden heel en ongeschonden laten. Deze zienswijze heeft een duurzaam positief effect op reputatie en minimaliseert het reputatierisico.

Dit essay is een opmaat naar de branchecasus Boeteclausule (zie kader).

TEKST **LEO SONNEVELD** | BEELD **NATHALIE BRUGMAN**

Het woord 'integer' komt uit het Latijn en betekent 'heel en ongeschonden' in materiële zin en 'rechtshapen' 'onpartijdig' en 'onbaatzuchtig' in morele zin. Integriteit in praktijk brengen, betekent in contact staan met wijsheid en essentie, wat wil zeggen dat wetten naar de geest worden geïnterpreteerd en niet alleen naar de letter. Integer handelen betekent dat hart en hoofd verbonden zijn en dus dat er meer nodig is dan louter voldoen aan regels. Mensen die integer handelen, zijn mensen die verantwoordelijkheid nemen, openheid en transparantie nastreven en de dialoog bevorderen. Essentiële toets is dat een integere keuze heel en ongeschonden laat. En dat is te leren in de praktijk.

Mijn perspectief is dat ieder mens in de kern goed is, maar dat niet iedereen vanuit die kern handelt.

Vanuit de Jungiaanse psychologie, omschrijft Danaan Parry een individu als een bol die bestaat uit verschillende lagen van bewustzijn en ervaringen. De buitenste laag heet 'perso-

na' (Grieks voor 'masker'). De laag van onze persoonlijkheid die we graag aan anderen laten zien. De laag met onze successen, indrukwekkende resultaten van ons werk, mooie karaktertrekken, etc. Datgene waar we zelf trots op zijn. Datgene wat we van onszelf zonder meer accepteren. Datgene op basis waarvan we hopen aanzien te verwerven in een poging geaccepteerd te worden door de ander. Voor de herkenbaarheid gebruik ik als term 'buitenkant'. Het maskeert wie we niet willen zijn, onze schaduw, en wie we ten diepste zijn, ons zelf. De diepste laag van onze persoonlijkheid, zonder conditionering, waar we ons heel, volledig en verbonden voelen. Daarom noem ik dit deel meestal het 'verbonden zelf'.

Voor dit essay zal ik echter de neutrale term 'kern' gebruiken. Dit is de bron voor het denksysteem van eenheid en onderlinge verbondenheid van waaruit verbindende gedachten voortkomen en we onvoorwaardelijke liefde kunnen ervaren. Tussen onze kern en onze buitenkant in liggen vele andere, veelal onbewuste, lagen. Een van die lagen wordt 'schaduw' genoemd. Daarin zit alles wat we juist niet aan de buitenwe-

reld willen laten zien. De eigenschappen die ervoor zorgen dat we afgewezen worden of die ons bang maken voor afwijzing. Bijvoorbeeld wanneer we fouten maken of verkeerde afwegingen en opmerkingen. Zaken die anderen meestal niet goed vinden en wijzelf ook niet: de bron van angst, schuld en schaamte.

Samen met onze ‘buitenkant’ vormt dit het denksysteem van ego en afgescheiden zijn. Wegstoppen helpt niet. Onder ogen zien, de functie herkennen, aanvaarden en ervoor kiezen om zo weinig mogelijk te luisteren naar impulsen met in potentie schadelijke gevolgen die hiervandaan komen, helpt schade te voorkomen. Dat wil overigens niet zeggen dat mensen die (ongeremd) vanuit hun schaduw leven niet succesvol kunnen zijn. Integendeel. Maar vaak gaat dat ten koste van anderen en ten koste van de reputatie op langere termijn.

GoGoMo en Gogopedia

GoGoMo is een stichting die organisaties begeleidt bij het leerproces voor good governance en integriteit. Het gedachtegoed van de stichting, knowhow en data worden beschikbaar gesteld aan een community-variant GoGoPedia: de Good Governance Wiki. Het hele initiatief behelst een vorm van sociale innovatie waarbij vertegenwoordigers van alle stakeholders van voorgenomen of ingevoerd beleid van een organisatie worden uitgenodigd om hun percepties, perspectieven en ervaringen te delen als het gaat om de effecten van het desbetreffende beleid op alle stakeholders. Bij een negatieve impact voor een of meer stakeholders wordt geïnventariseerd of er oplossingen zijn die de negatieve impact kunnen voorkomen. Als er onvermijdelijke schade ontstaat worden oplossingen bedacht voor compensatie van de schade. Dit kan er ook toe leiden dat voorgenomen beleid wordt ingetrokken omdat dit beleid niet rendabel blijkt te zijn wanneer de compensatie voor schade in de calculaties of business case wordt meegenomen.

Leo Sonneveld is mede-oprichter van GoGoMo. Hij is trainer/adviseur bij Human Treasures, was bestuursvoorzitter van de Partij voor Mens en Spirit en werkte jarenlang voor ABN Amro.

Ralph van Dam is eigenaar van The Invited Finance, werkzaam voor Virtual Affairs, Ambassadeur van het New Financial Forum en voorzitter van de stichting GoGoMo.

“VANUIT ANGST VOOR EEN SLECHTE REPUTATIE WORDT GOOD GOVERNANCE VOORAL GEBRUIKT VOOR WINDOW DRESSING”

In essentie komt duurzame integriteit vooral voort uit je kern, de plek zonder conditionering, waar je heel, volledig en ongeschonden bent, en minder uit de lagen van conditionering, je buitenkant en je schaduw. In bijgaand model zijn deze lagen als ringen gevisualiseerd en wordt in vier stappen een proces beschreven van jezelf en je motivaties leren kennen.

- Wat is het effect van mijn keuze? Laat het alle belanghebbenden heel? Of ontstaat er schade voor een of meer groepen belanghebbenden. Dit kan rechtmatig zijn omdat het binnen de kaders van de wet- en regelgeving past.
- Zelfreflectie over wat de onderliggende motivatie is van je keuze helpt om jezelf op dit punt beter te leren kennen
- Het opbouwen van je onderscheidingsvermogen uit welk deel van je persoonlijkheid een keuze voortkomt helpt je te kiezen om een impuls te volgen of niet
- Welke intentie ligt ten grondslag aan je handelen? Compliance, voldoen aan wet- en regelgeving, is het minimum niveau van integriteit. Bij overleven sta je jezelf toe om regels te omzeilen of te overtreden en/of schade te veroorzaken. Dat wordt ook vaak als excuus gebruikt. Duurzaamheid is integraal toegepaste integriteit omdat het mens, dier, milieu en aarde heel houdt.

Dit betekent dat jouw diepste intentie het effect bepaalt. De diepste intentie kan onbewust zijn. Juist daarom is het kijken naar de effecten van je keuze op alle belanghebbenden het startpunt van het leerproces.

Een fractie van een seconde kan dan genoeg zijn om gehoor te geven aan een impuls of verleiding vanuit je buitenkant of schaduw, of om dat niet te doen, waardoor een ander vervolgens schade wordt berokkend, of juist niet.


SJOEMELSOFTWARE

Vanuit de sfeer van de buitenkant, vanuit een focus op individualisme, trots, en persoonlijk, zakelijk of organisatiesucces, ontstaan gedachten om good governance in te zetten voor

persoonlijke belangen en bijvoorbeeld gedragscodes in te voeren om de reputatie van jezelf als bestuurder of de organisatie te versterken. Laten we ervan uitgaan dat Volkswagen zich heeft ingespannen om te voldoen aan de eisen van uitstoot (compliance), haar reputatie te behouden of te versterken en de omzet te vergroten. Het ministerie van Infrastructuur en Milieu heeft op haar beurt willen voldoen aan de Europese regelgeving. Het beperken van de uitstoot was ook een voorwaarde voor realisatie van andere doelstellingen voor wat betreft infrastructurele projecten zoals uitbreiden van snelwegen en verhogen van de maximum snelheid.

Vanuit angst voor een slechte reputatie wordt good governance vooral gebruikt voor window dressing en is good governance meer een papieren tijger dan een instrument dat in de praktijk wordt toegepast. Volkswagen was bang voor de werkelijkheid dat de uitstoot hoger is dan de norm. Uit angst om marktaandeel te verliezen, angst voor omzetsdaling, angst voor rendementsdaling, angst voor gezichtsverlies, angst voor de reputatieschade etc. verzint men een list om deze werkelijkheid te verhullen (overleven): de sjoemelsoftware.

Hoewel individuele ambtenaren hebben gewezen op de grote verschillen tussen theoretische en praktische uitstoot, is hier geen actie op ondernomen. Dit lijkt verklaarbaar



RALPH VAN DAM

vanuit de redenering dat hierdoor de hogere daadwerkelijke uitstoot zou moeten worden gebruikt voor de rekenmodellen en potentiële overschrijding van limieten met het oog op luchtkwaliteit, etc. Ofwel angst dat de eigen plannen vertraging oplopen.

Vanuit de kern ontstaat de innerlijke drang om goed te doen voor het geheel en niemand te schaden of uit te sluiten. Good governance wordt dan ingezet om de best mogelijke oplossing te vinden voor de uitdagingen waar de organisatie en de samenleving voor staat. Good governance is dan een middel om ervoor te zorgen dat beslissingen en plannen goed zijn voor alle stakeholders. Als Volkswagen zich op-

recht verbonden zou hebben gevoeld met de wereld en de doelstellingen achter de uitstootbeperkingen zou het bedrijf op zoek zijn gegaan naar echte oplossingen. Men zou hierover de dialoog zijn aangegaan met alle stakeholders en volledige openheid van zaken hebben gegeven over wat wel en wat niet mogelijk is. Men werkt samen om lange termijn doelen (idealen) voor het algemeen belang en voor henzelf als bedrijf te realiseren (duurzaam). Het ministerie van Infrastructuur en Milieu zou, vanuit de drijfveer om de gezondheid van mens, milieu en maatschappij te bevorderen of in ieder geval niet te schaden, voortvarend te werk zijn gegaan in het opvolgen

RALPH VAN DAM EN

LEO SONNEVELD:

“KEUZES VANUIT SCHADUW

LEVEREN MEESTAL

EEN VORM VAN

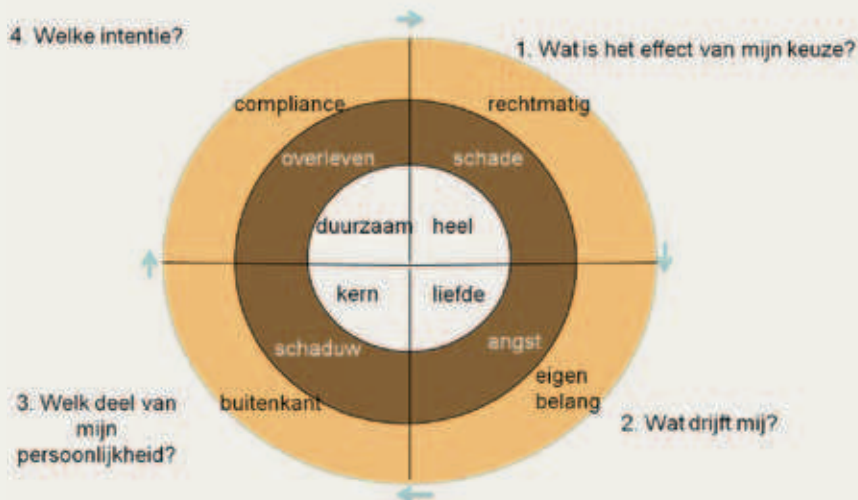
SCHADE OP”



LEO SONNEVELD

“BIJ VOLKSWAGEN ZOU GOVERNANCE VANUIT DE KERN HEBBEN VOORKOMEN DAT SJOEMELSOFTWARE ZOU ZIJN INGEZET OM DE COMMERCIËLE BELANGEN VEILIG TE STELLEN”

Integriteit als leerproces



van de signalen dat er grote verschillen waren en alle stakeholders bij elkaar hebben geroepen om een oplossing te vinden. In alle openheid.

Good governance wordt hier ingezet als een instrument in een leerproces en als een methode om in complexe situaties de best mogelijke oplossing te bereiken.

ALTIJD EEN KEUZE

Keuzes vanuit schaduw leveren meestal een vorm van schade op, uiteindelijk ook voor jezelf of minimaal je reputatie. Keuzes vanuit onze kern laten meestal heel en ongeschonden en omvatten tevens de bereidheid om te compenseren op het moment dat schade onvermijdelijk is. Hier is integriteit duurzaam verankerd en levert de keuze zelf een bijdrage aan een duurzame samenleving. Hoe dit tot uitdrukking komt hangt sterk samen met het domein waarop de keuze betrekking heeft.

In het geval van Volkswagen zou governance vanuit de kern hebben voorkomen dat sjoemelsoftware zou zijn ingezet om de commerciële belangen veilig te stellen. Dit had al snel zo'n 30 miljard euro aan boetes, kosten voor herstel en waardedaling kunnen voorkomen.

Een berekening van indirecte gezondheidsschade door onderzoekers van Radboud Universiteit Nijmegen werd op 2 februari 2016 in *Trouw* gepubliceerd. De uitstoot kan leiden tot longkanker en hart- en vaatziekten, maar kan ook astma veroorzaken. De kosten aan verloren levensjaren worden geraamd

op 29 tot 47 miljard euro, exclusief de kosten voor medische behandeling. Gegeven de rol die onze overheid heeft gespeeld bij het wegstrijken bij de malversaties kunnen we deze kosten ook als direct effect van hun (gebrek aan) optreden beschouwen. ■

NFF-bijeenkomst Good Governance in de praktijk

BRANCHECASUS BOETECLAUSULE

Integriteit, hoe doe je dat nou? Stichting New Financial Forum organiseert samen met GoGoMo de branchecasus Boeteclausule. Begin juni worden financieel dienstverleners gevraagd om via een link mee te doen aan deze praktijkcasus: verplaats je in verschillende rollen en zeg welke voor- en nadelen er kleven aan handhaving van de boeteclausule. Verplaats je in de rol van geldverstrekker, adviseur, toezichthouder en consument. De vraag wordt ook voorgelegd aan een grote groep consumenten via Ralph van Dam zijn eigen onderneming The Invited Finance. Na de zomer koppelen we de uitkomsten terug in een dialoogsessie en hebben we een goed beeld van de voor- en nadelen voor alle partijen van de boeteclausule. Van daaruit kunnen eventuele stappenplannen worden ontwikkeld.