

Over governance en maatschappelijke verantwoordelijkheid: hoe verder?

Oratie 24 maart 2011

Prof.dr. Jan Peter Balkenende



**Over governance en
maatschappelijke verantwoordelijkheid:
hoe verder?**

Prof.dr. Jan Peter Balkenende

oratie uitgesproken bij de openbare aanvaarding van de leerstoel
'Governance, Institutions and Internationalisation'
op 24 maart 2011



Colofon

'Over governance en maatschappelijke verantwoordelijkheid: hoe verder?'
Prof.dr. Jan Peter Balkenende, 24 maart 2011

Vormgeving en druk:
B&T Ontwerp en advies (www.b-en-t.nl)

Foto voorzijde:
Portret van Desiderius Erasmus, 1523
Hans Holbein de Jonge
© Prive collectie / The Bridgeman Art Library

ISBN 978-90-701-1620-0

Over governance en maatschappelijke verantwoordelijkheid: hoe verder?

*Mijnheer de Rector Magnificus,
Mevrouw de voorzitter van het College van Bestuur en leden van het College,
Mijnheer de Decaan van de Erasmus School of Economics,
Mijnheer de Decaan van de Erasmus School of Law,
Dames en Heren,*

Het is mij een grote eer en genoegen ter gelegenheid van het aanvaarden van de leerstoel Governance, Institutions and Internationalisation vandaag in deze Aula van de Erasmus Universiteit Rotterdam mijn oratie te mogen uitspreken. Aan een universiteit waarvan de naam zo nadrukkelijk verbonden is met Desiderius Erasmus. Vijfhonderd jaar geleden, in 1511, verscheen zijn *Lof der Zotheid*. Daarin zei Erasmus: 'Hoe zotter de wetenschappen, hoe beter'. Hij lichtte dit als volgt toe: 'Het meeste waard zijn (...) de wetenschappen die het dichtst in de buurt van het gezond verstand komen, of liever gezegd, van de zotheid: de theologen hebben honger, de natuurfilosofen zijn stijf van de kou, de astrologen worden uitgelachen, om de dialectici bekommert men zich niet. Alleen de arts is iemand die met vele mannen kan wedijveren. En zelfs van dit slag geleerden staat de onkundigste, brutaalste en onwetendste het hoogst in aanzien bij die hoge heren met hun halsketens. Toch is de geneeskunde – vooral nu ze door iedereen maar kan worden uitgeoefend – niets anders dan een onderdeelje van de vleierij, net als de retorica. De tweede plaats is voor de advocaten in slechte zaken, al weet ik eigenlijk niet of ze niet de eerste plaats verdienen. Hun beroep wordt door de filosofen (...) met de grootste eenstemmigheid belachelijk gemaakt, omdat ze het ezelachtig vinden. Maar toch worden zowel de grootste als de kleinste zaken bijgelegd door de uitspraken van die ezels. Hun grondbezit groeit gestaag, terwijl de theoloog nadat hij al zijn boekenkasten vol godgeleerdheid heeft

doorzocht nog steeds op een houtje bijt en onvermoeid oorlog voert met luizen en luisjes.¹

De School of Law van deze universiteit weet dus waar men met Erasmus aan toe is. Voor de School of Economics blijft het gissen. Aan beide faculteiten is mijn leerstoel gevestigd. Deze oratie vormt het officiële startpunt van mijn hernieuwde academische werkzaamheden. Op 2 september 1993 hield ik voor het eerst een oratie. Dat was aan de Vrije Universiteit in Amsterdam ter gelegenheid van de instelling van de leerstoel Christelijk-sociaal denken over economie en maatschappij. De titel destijds luidde: *Over verantwoordelijkheid en economie: wat nu?*²

Toen ging het om verantwoordelijkheid, nu staat governance centraal. Wie googlet met dit begrippenpaar komt als één van de eerste verwijzingen een artikel tegen met de titel: *Het moet wel leuk blijven: verantwoordelijkheid, aansprakelijkheid en governance*.³ In deze bijdrage uit 2008 wordt aandacht besteed aan het onderwijs, en meer in het bijzonder aan het destijds voorgenomen Wetsvoorstel Governance. Dit voorstel ging over de introductie van zorgplichten ten aanzien van goed onderwijs en goed bestuur en over versterking van de handhavinginstrumenten van de Inspectie van het onderwijs. Het artikel maakt zichtbaar hoe begrippen zoals governance, goed bestuur, handhaving en aansprakelijkheid het hart vormen van een veranderende bestuurlijke werkelijkheid. En over die veranderende bestuurlijke werkelijkheid wil ik het vandaag graag met u hebben.

Eerst een enkel woord over de drie begrippen die de naam van de leerstoel vormen. *Governance* is tegenwoordig een veel gehoorde term. Het gaat over de inhoud, wijze en aard van besturen door overheden, ondernemingen, maatschappelijke instellingen en andere organisaties. Vragen op het terrein van governance hebben betrekking op de interne organisatie, markten, sectoren, overheden en de maatschappelijke omgeving.⁴

- 1 Desiderius Erasmus, *Lof der Zotheid*, vertaald, geannoteerd en ingeleid door Patty Bange, z.p. (Boom) 2000, p. 66.
- 2 J.P. Balkenende, *Over verantwoordelijkheid en economie: wat nu?*, Amsterdam 1993. Zie ook J.P. Balkenende, *Verantwoordelijkheid en recht. Een beschouwing over pluriformiteit, maatschappelijke verantwoordelijkheid en verdeling van taken en bevoegdheden*, Zwolle 1995.
- 3 Saskia Laseur, Martijn Nolen, 'Het moet wel leuk blijven: verantwoordelijkheid, aansprakelijkheid en governance', in: *Dyademagazine*, nummer 4, april 2008, pp. 13-17.
- 4 Zie bijv. De Argumentenfabriek, *Governance, Welke factoren bepalen de stabiliteit en ondernemerschap van een organisatie?*, 2010.

Binnen veel maatschappelijke sectoren zijn inmiddels governancecodes tot stand gekomen. Deze beogen beter bestuur te bewerkstelligen en meer samenhang te bereiken in het dragen van verantwoordelijkheid voor de maatschappelijke omgeving en duurzaamheid. Traditionele scheidslijnen tussen actoren zoals overheden, de markt en het maatschappelijk middenveld worden overstegen. Ook geografische grenzen vervagen meer en meer. Van governance bestaat een veelheid aan definities en indicatoren. Er worden uiteenlopende omschrijvingen gebruikt en ook de gehanteerde criteria kennen een grote verscheidenheid. Diverse internationale instellingen houden zich intensief met het onderwerp bezig. Ik noem bijvoorbeeld het project *Worldwide Governance Indicators* van de Wereldbank en de *World Bank Governance Surveys*. De Bertelsmann Stichting ontwikkelde de *Sustainable Governance Indicators* die zich richten op de capaciteit van OESO-landen om hervormingen door te voeren. De Europese Commissie publiceerde een *White Paper on European Governance*.

De term *institutions* heeft betrekking op structuren en mechanismen die het gedrag van personen, instellingen en organisaties richting geven. Het kan gaan om instellingen zelf, maar ook om bepaalde werkmethode, cao's, afspraken, richtlijnen, regels en samenwerkingsvormen. Al deze elementen maken onderdeel uit van *institutions*.⁵ Governance en *institutions* zijn dan ook nauw met elkaar verbonden.

Tenslotte de term *internationalisation*, die nauw verband houdt met de vorige twee termen. Ook dit begrip wordt zeer verschillend gedefinieerd en geïnterpreteerd. Wat echter van alle definities ook zij, het is helder dat sociaaleconomische, financiële, maatschappelijke, ecologische en andere dimensies van het leven steeds meer beïnvloed worden door internationale processen. De wereld wordt steeds kleiner. We leven allemaal in de *global village*. Thomas Friedman heeft deze ontwikkeling van radicale verandering via internet en de enorme mogelijkheden voor mensen in emerging economies beeldend beschreven in zijn *The World is Flat*.⁶

5 Zie A.C. Zijderveld, *The Institutional Imperative*, Amsterdam 2000 en *The Institutional Imperative: The Interface of Institutions & Networks*, Amsterdam 2009. Zie ook Diane Coyle, *The Soulful Science. What Economists Really Do and Why It Matters*, Princeton and Oxford 2007, met name hoofdstuk 8, Economy versus Society, pp. 203-229.

6 Thomas L. Friedman, *The World is Flat. A Brief History of the Twenty-first Century*, New York 2005. Zie ook Victor K. Fung, William K. Fung, Yoram Wind, *Competing in a Flat World. Building Enterprises for a Borderless World*, Wharton School Publishing 2008.

Governance, institutions en internationalisation kennen een onderlinge samenhang. Voor het vervolg van mijn betoog richt ik mij vooral op governance, maar de begrippen institutions en internationalisation zullen nooit ver weg zijn. Wat governance betreft kies ik voor de volgende omschrijving: aard, inhoud en wijze van besturen door actoren in de publieke en private sfeer in een omgeving die een steeds internationaler karakter krijgt.

In deze oratie wil ik ingaan op drie wat mij betreft wezenlijke onderdelen van het debat over governance. In de eerste plaats behandel ik de vraag hoe het toch komt dat governance, in relatie tot instituties en internationalisering, zo op de voorgrond is komen te staan in het wetenschappelijk discours en in de praktijk van alledag. Daarna belicht ik enkele praktische kwesties rondom governance aan de hand van een drietal voorbeelden. Tenslotte ga ik in op governance als object van theoretische reflectie. Daarbij komen ook de met governance verbonden morele aspecten aan de orde.

Waarom is governance een centraal en actueel thema geworden?

Ik sta nu eerst stil bij de vraag waarom governance zo'n centraal en actueel thema geworden is. Naar mijn overtuiging hangt de belangstelling voor governance vooral samen met het sleets raken van traditionele ordeningsparadigma's en onduidelijkheden over en de zoektocht naar een nieuw paradigma. Lange tijd werden verantwoordelijkheden gekoppeld aan óf de overheid, óf het bedrijfsleven, óf de maatschappelijke verbanden. Het wordt echter steeds duidelijker dat het niet een kwestie is van óf-óf maar van én-én. Om de vraagstukken van deze tijd – economische dynamiek, innovatie, duurzaamheid, klimaat, energie, voedselproblematiek, mensenrechten – aan te kunnen, zal er meer gezocht moeten worden naar samenhang en gemeenschappelijkheid. Dit raakt direct het functioneren van actoren zelf, maar ook de samenwerking tussen actoren. In dit proces van fundamentele veranderingen zijn diverse traditionele ordeningsparadigma's achterhaald.

Voor een nadere toelichting op deze stellingname moeten we wat verder terug in de tijd.⁷ In de periode na de Tweede Wereldoorlog werd het geloof in de maakbaarheid van de samenleving via overheidsarrangementen steeds sterker. De welvaartsstaat werd een verzorgingsstaat: de sociale zekerheid en de zorg werden fors uitgebreid, het maatschappelijk middenveld werd afhankelijker van de subsidiërende en regelgevende overheid, bestuursrechtelijke arrangementen kwamen op de voorgrond te staan. Dit geloof in maakbaarheid liep eind jaren zeventig van de vorige eeuw stuk op de harde feiten. Het keynesianisme raakte op zijn retour. Sociologen en politicologen schreven hun vingers blauw over de crisis van de verzorgingsstaat. Overheden moesten de tering naar de nering zetten, omdat alle verwachtingspatronen niet houdbaar bleken en beleidsmaatregelen in financieel opzicht uit de hand liepen. In betrekkelijk korte tijd werd de koers van wetenschap en beleid fundamenteel gewijzigd.

De overheid werd vanaf begin jaren tachtig van de vorige eeuw in nogal wat publicaties niet langer als dé oplossing, maar juist als hét probleem gezien. Aanbodeconomen drongen aan op beperking van overheidsinterventies.

7 Vgl. J.P. Balkenende, 'Economie en ordening', in: J.P. Balkenende, E.J.J.M. Kimman, J.P. van den Toren, *Vertrouwen in de economie: het debat*, Assen 1997, pp. 9-25.

Alom klonken krachtige pleidooien voor grote operaties zoals privatisering, deregulering, decentralisatie en afslanking van de overheid. Het waren de jaren van Reaganomics en Thatcherisme. Maar ook op deze inzichten viel na verloop van tijd weer veel af te dingen. De radicale omwenteling in de landen van het voormalig communistische Oostblok liet zien dat als de handboeken van de neoklassieke economie één-op-één worden toegepast dit ook grote problemen kan opleveren, met name voor mensen aan de financiële onderkant van de samenleving.

In die tijd – we praten nu over de jaren negentig – ontstond er behoefte aan duidelijk omlinjnde institutionele opvattingen. Fukuyama schreef over de factor vertrouwen, die essentieel is voor de economische en maatschappelijke ontwikkeling.⁸ Michel Albert koos op basis van feiten onomwonden voor het Rijnlandse kapitalisme boven de Angelsaksische variant.⁹ In eigen land ontstond er herwaardering van het sociaaleconomische overlegmodel, ook wel het poldermodel genoemd.¹⁰

Inmiddels zijn we weer een tijd verder en kampt de wereld met de ernstige gevolgen van de financieel-economische crisis die in 2008 begon. Wat zien we nu op het terrein van maatschappelijke ordening? Dat een te exclusieve oriëntatie op sturing door de overheid leidt tot schijnzekerheden en tot bestuurlijke, maatschappelijke en financiële scheefgroei. En dat het functioneren van overheidsorganisaties lang niet altijd doeltreffend en doelmatig is. Tegelijkertijd heeft de financiële crisis duidelijk gemaakt dat interventies van overheden soms bitter noodzakelijk zijn.

De doorgeschoten en ongenormeerde werking van (financiële) markten hebben geleid tot enorme uitwassen. De bankencrisis en de daarop volgende economische crisis heeft de roep om meer transparantie en meer integriteit van het systeem sterk vergroot.¹¹ De gevolgen van het handelen van veel banken zijn immens, voor de banken zelf en hun cliënten, voor de reële economie en voor overheden. Het neoliberale paradigma van vrijheid van en

8 Francis Fukuyama, *Trust*, London 1995 (Ned. vert. *Welvaart. De grondslagen van het economisch handelen*, Amsterdam-Antwerpen 1995).

9 Michel Albert, *Kapitalisme contra Kapitalisme*, Amsterdam-Antwerpen 1992.

10 Jelle Visser, Anton Hemerijck, 'A Dutch Miracle'. *Job Growth, Welfare Reform and Corporatism in the Netherlands*, Amsterdam 1997. Zie ook Teun Jaspers, Bas van Bavel, Jan Peet (red.), *SER 1950-2010. Zestig jaar denkwerk voor draagvlak*, Amsterdam 2010.

11 Zie o.a. Anton Hemerijck, Ben Knapen, Ellen van Doorne (eds.), *Aftershocks. Economic Crisis and Institutional Choice*, Amsterdam 2009, 'Voorbij de crisis', themanummer, *Christen Democratische Verkenningen*, winter 2009 en Casper van Ewijk, Coen Teulings, *De Grote Recessie, Het Centraal Planbureau over de kredietcrisis*, Amsterdam 2009.

voor de markt loopt vast wanneer economie en samenleving los van elkaar komen te staan, wanneer een hyperkapitalisme zich van zijn sociale grondslagen losweekt en wanneer vervreemdende financieel-economische mechanismen een doel op zichzelf worden. Ook maatschappelijke organisaties houden zich bezig met zaken als legitimiteit, binding met maatschappelijke achterbannen en het functioneren overeenkomstig eigen doelstellingen. Een vitale *civil society* – ik zeg het wetenschappers als Amitai Etzioni,¹² Peter Berger en Anton Zijderfeld¹³ graag na – is voor het goed functioneren van een maatschappij essentieel, maar met die vitaliteit is het lang niet altijd goed gesteld. Al deze kwesties op het gebied van maatschappelijke en sociaal-economische ordening werpen instituties terug op de vraag hoe zij zelf in de maatschappelijke werkelijkheid willen staan, welke keuzes zij binnen het eigen bereik en samen met anderen dienen te maken en welke acties daaruit moeten voortvloeien. Anders gezegd: hoe gaan instituties om met hun eigen en met gemeenschappelijke verantwoordelijkheden?

In het verlengde van deze beschouwing vallen enkele zaken in het bijzonder op. De financieel-economische crisis heeft het inzicht versterkt dat toezicht - structuren aanzienlijk moeten worden versterkt en beter moeten worden gecoördineerd. Er worden ook extra eisen gesteld aan het eigen gedrag van banken, ondernemingen en verzekeringsinstellingen. Niet voor niets verschijnen overal gedragscodes en worden bonussystemen herijkt.¹⁴ Maatschappelijke instellingen en organisaties buigen zich over tal van governancegerelateerde vragen: wat is onze *core business*, spelen we voldoende in op wensen van gebruikers en cliënten, hoe zit het met ideële doelstellingen. Instituties – overheden, ondernemingen, internationale organisaties, maatschappelijke verbanden, ngo's – zijn genoodzaakt te beoordelen hoe ze functioneren, hoe ze de eigen verantwoordelijkheid invullen en hoe ze samenwerken met anderen. Governance impliceert dat juist vanuit de eigen organisatie kritisch wordt gereflecteerd op het eigen functioneren in relatie tot de maatschappelijke omgeving. Eind jaren zestig en in de jaren zeventig kregen studenten nog te horen – ik praat uit eigen ervaring – dat bedrijven werken voor

12 Amitai Etzioni, *The New Golden Rule, Community and Morality in a Democratic Society*, New York 1996.

13 O.a. Peter Berger, Anton Zijderfeld, *In Praise of Doubt*, New York 2009.

14 Hierbij past wel de opmerking dat dergelijke codes en afspraken geen papieren systemen mogen worden. De ervaringen met de recent ingevoerde bankierseed stemmen niet erg hoopvol. Vgl. 'Bankierseed is gemiste kans', *Het Financieele Dagblad*, 20 januari 2011.

rendement en continuïteit binnen de grenzen die de samenleving, lees: de overheid, stelt. Dit schema is achterhaald. Grenzen worden niet alleen door de overheid bepaald, het zijn juist instituties zelf – in dit geval ondernemingen – die maatschappelijke verantwoordelijkheden hebben te dragen. Als instituties daaraan onvoldoende aandacht schenken, ligt het gevaar van mogelijke reputatieschade en verlies van vertrouwen levensgroot op de loer.¹⁵ Dit geldt dan in het bijzonder voor grotere, veelal beursgenoteerde ondernemingen en instanties met een semipubliek karakter zoals woningcorporaties. Twijfels over maatschappelijke acceptatie en legitimiteit hebben een krachtige impuls gegeven aan de aandacht voor governance. Governance heeft dan ook alles te maken met de factor vertrouwen in instituties, juist in een tijd waarin analyses over en visies op het ordeningsparadigma zo uiteenlopend zijn.¹⁶ Nu past hierbij wel de kanttekening dat het governancevraagstuk per sector verschilt. Zo is het boeiend te zien hoe governance zich de laatste vijftien jaar in het ondernemingsrecht heeft ontwikkeld. In 1996 kwam in ons land een corporate governance code tot stand die vooral beoogde de rol van de aandeelhouders te versterken. In 2003 volgde de wettelijke verankering van deze code voor beursgenoteerde NV's. Verankering, omdat de naleving van de code uit 1996 tekortschoot en zich inmiddels meerdere bedrijfsschandalen hadden voorgedaan. In 2008 volgde een herziene code die meer de aandacht vestigde op de rol van de bestuurders en minder op die van de aandeelhouders. Ook werd een groter accent gelegd op het vooraf trachten te sturen van het gedrag van alle actoren binnen de vennootschap. Hierdoor werd er minder eenzijdig gekeken naar het afleggen van verantwoording achteraf. Deze ontwikkeling laat zien dat er zowel verschillen bestaan ten aanzien van de actoren als ten aanzien van de praktische invulling van governance. Collega Assink heeft de faciëring en regulering van ondernemerschap boeiend beschreven in zijn oratie *De Januskop van het ondernemingsrecht*.¹⁷

Traditionele ordeningsparadigma's, zo stelden we vast, raken achterhaald en de actuele situatie is niet eenduidig. Toch lijken zich de contouren van een nieuw paradigma aan te dienen. Drie elementen treden op de voorgrond. In de eerste plaats maken we het einde mee van het concept van de soevereine

15 Zie bijv. Rob van Tulder, Alex van der Zwart, *Reputaties op het spel. Maatschappelijk verantwoord ondernemen in een onderhandelingsamenleving*, Utrecht 2003.

16 Vgl. Jan Peter Balkenende, Muel Kaptein, Eduard Kimman, Jan Peter van den Toren (red.), *Onderneming & Maatschappij. Op zoek naar vertrouwen*, Assen 2003.

17 Bastiaan F. Assink, *De Januskop van het ondernemingsrecht. Over faciëring en regulering van het ondernemerschap*, Deventer 2010.

natiestaten. Dit noopt tot doordenking van taak en plaats van de overheid nu de maatschappelijke werkelijkheid sterk verandert en internationaliseert.¹⁸ Parag Khanna wijst er op dat macht mondiaal versnipperd. Macht is veel meer een kwestie geworden van invloed van tal van actoren: nieuwe economieën, multinationals, hulporganisaties, religieuze groeperingen. Overheden blijven taken uitoefenen, maar zullen dat veel meer in samenspel doen met anderen. Khanna gebruikt de metafoor van de 'Nieuwe diplomaat': dat kan iemand zijn uit het bedrijfsleven die onderhandelt met andere bedrijven, met regeringen en met hulporganisaties waarmee zijn onderneming samenwerkt uit maatschappelijk verantwoordelijkheidsbesef.¹⁹

In de tweede plaats zal de rol van instituties 'meerdimensionaal' worden. Daarbij gaat het om het zoeken naar de juiste afwegingen tussen individueel en collectief, materieel en niet-materieel en korte en lange termijn. Strategie en besturing dienen gekenmerkt te worden door meervoudigheid. Van de Donk stelt dat de klassieke meervoudige oriëntatie die gold voor maatschappelijke organisaties ook steeds sterker is gaan gelden voor overheden en markten. Machtsvragen en machtsverhoudingen komen dan anders te liggen.²⁰ Hier ligt een duidelijk verband met de waarnemingen van Khanna.

In de derde plaats veronderstelt deze nieuwe bestuurlijke werkelijkheid dat het handelen van actoren steeds meer in het teken komt te staan van een morele, normatieve component. Immers, welke uitgangspunten, welke principes, welke doelstellingen staan centraal? Ook in de praktijk kan men al vaststellen dat bedrijven, maatschappelijke instellingen en overheden werk maken van *values*, *corporate identity* en *social responsibility* om het maar eens in goed Nederlands te zeggen. Juist nu het maatschappelijk verantwoordelijkheidsbesef zo scherp naar voren komt, wordt ook duidelijk dat governance alles te maken heeft met waarden. Hierop kom ik later terug. Eerst richt ik het vizier op het tweede onderdeel van mijn betoog: governance in de praktijk.

18 Zie bijv. CAOP, *Het eigene van de overheid. Input voor het debat over de rol van de overheid*, Den Haag 2011.

19 'De Nieuwe Diplomaat rukt op', *NRC Handelsblad*, 29 januari 2011.

20 W.B.H.J. van de Donk, *De Gedragen Gemeenschap. Over maatschappelijk organiseren de ontzuiling voorbij*, Oratie Universiteit van Tilburg, Den Haag 2001. Zie ook van hem: *Knoop - punten van vertrouwen. Over netwerken, gemeenschapswerking en menseconomie*, VU Amsterdam 2009.

Governance in de praktijk

Governance is een onderwerp waar diverse wetenschappelijke disciplines zich met volle inzet op richten. Dat geldt aan deze universiteit voor nogal wat collega's aan de School of Economics en de School of Law en het geldt ook voor andere faculteiten. Governance is in feite een inter- of zelfs transdisciplinair onderwerp, waarbij empirisch onderzoek nieuwe theorievorming kan ondersteunen. Ik wil daarom graag enkele praktische voorbeelden bespreken, waarin de betekenis van governance tot uitdrukking komt. Governance is immers niet een theoretische abstractie, maar staat in rechtstreeks verband met het leven van alledag. Allereerst sta ik stil bij de grote financiële problematiek van Griekenland, waarvan de betekenis veel verder reikt dan Griekenland zelf. Vervolgens ga ik in op de betekenis van maatschappelijk verantwoord ondernemen en kies als aanknopingspunt de waardering die de Verenigde Naties gaven aan de onderneming DSM voor haar bijdrage aan duurzaamheid. Tenslotte bespreek ik het maatschappelijk engagement van een sportclub; in dit geval NAC Breda. Ik heb voor deze drie voorbeelden gekozen omdat ze een licht werpen op governance in relatie tot overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. In meerdere gevallen zal blijken dat er nauwelijks een grens te trekken is tussen nationaal en internationaal.

Griekenland

Eerst het Griekse voorbeeld. Toen Griekenland toetrad tot de Eurozone waren er al twijfels over de financieel-economische situatie van dit land. Niettemin introduceerde Griekenland de euro, met instemming van de andere betrokken landen. Meerdere jaren gingen voorbij en natuurlijk was het hogere financieringstekort bekend. Voor een deel had dit te maken met structurele factoren en voor een deel met incidentele, zoals de organisatie van de Olympische Spelen in 2004. Nadat de regering-Karamanlis in oktober 2009 was vervangen door de regering-Papandreou werd duidelijk dat Griekenland jarenlang stelselmatig onjuiste cijfers over het financieringstekort had gepresenteerd. Dat gedrag is laakbaar en hoogst ernstig. Niet alleen voor Griekenland zelf – wat schiet men er mee op de eigen bevolking onjuist te informeren – maar zeker ook voor de Europese partners. Vooral nu deze partners van elkaar afhankelijk zijn, is het onbestaanbaar een loopje met de feiten te nemen en het onderlinge vertrouwen te beschamen. Naast de onjuiste voorstelling van zaken speelde nog een andere fundamentele

kwestie in Griekenland, namelijk de gebleken onwil om noodzakelijke hervormingen door te voeren. Zo kent Griekenland omvangrijke ambtelijke apparaten, hoge ambtenarensalarissen en een lage pensioenleeftijd. Inmiddels zijn er de nodige lessen getrokken. Eurostat krijgt meer bevoegdheden, het IMF is ingeschakeld om mede te zorgen voor harde condities en de huidige Griekse regering heeft maatregelen getroffen.

Op het gebied van governance zien we in Griekenland dus twee fundamentele problemen: misbruik van statistieken en het niet nemen of vooruitschuiven van sanerings- en hervormingsmaatregelen. Intussen hebben ook andere Europese landen te maken met al dan niet internationaal afgedwongen financiële sanering en hervormingen. Ik noem landen als Ierland, Portugal en Spanje.

De vraag is natuurlijk of de Griekse tragedie had kunnen worden voorkomen. Het antwoord is ja, maar het is uiteraard praten achteraf. De ellende had voorkomen kunnen worden als de toenmalige regeringen integer hadden gehandeld en de moed hadden gehad te voorzien in – hoe pijnlijk ook – noodzakelijke maatregelen. Er is nog een tweede factor die in ogenschouw moet worden genomen en dat betreft de internationale context. Al in 1997 werd afgesproken dat landen die lid zijn van de Europese Unie zich moeten houden aan regels met betrekking tot de hoogte van het financieringstekort en de staatsschuld. De afgelopen tien jaar is de werking van het Stabiliteits- en Groeipact echter bij herhaling gerelativeerd.²¹ Niet alleen door kleinere landen, maar ook door regeringsleiders van grotere staten, zoals de toenmalige Franse president en de toenmalige Duitse bondskanselier. Over de hervormingen kan in zekere zin hetzelfde worden gezegd. Verdere flexibilisering van de arbeidsmarkt is in Europa altijd een lastig thema, waardoor noodzakelijke hervormingen lang op zich laten wachten. De Lissabonstrategie – nu de 2020-strategie genoemd – beoogde van Europa de meest dynamische en innovatieve economie ter wereld te maken, maar de implementatie daarvan is eveneens buitengewoon lastig gebleken. Als in internationaal verband cruciale afspraken niet worden nagekomen, is het niet verwonderlijk dat er ongelukken gebeuren. Zeker, de alertheid is nu groter, er worden concrete stappen gezet, maar de governance is zeker nog niet op orde. De lessen zijn echter helder: gemaakte afspraken nakomen, feiten nimmer manipuleren, problemen aanpakken en niet vooruitschuiven, elkaar als landen scherp houden en niet schuwen harde sancties op te leggen.

21 Dit is helder verwoord door oud-minister van Financiën H.O.C.R. Ruting, 'Financiële en economische crisis', Prof.Mr. W.C.L. van der Grinten-lezing 2010, Radboud Universiteit Nijmegen, 9 juni 2010.

DSM en de Verenigde Naties

Het wordt tijd voor wat opgewekters. Dat brengt me bij het tweede voorbeeld: DSM. Voor dit chemiebedrijf was het vorig jaar twee keer letterlijk prijs bij de Verenigde Naties. Op 22 september 2010 ontving deze onderneming tijdens de Millenniumtop van de VN de *World Business and Development Award*.²² DSM kreeg deze onderscheiding vanwege zijn bijdrage aan de realisatie van de millennium ontwikkelingsdoelen. DSM speelt een prominente rol bij het ontwikkelen van innovatieve oplossingen voor de problematiek van voedings - behoeften in ontwikkelingslanden. Kort daarna, op 21 oktober, ontving de ceo van DSM, Feike Sijbesma, uit handen van de Secretaris-Generaal van de VN, Ban Ki-moon, de *Humanitarian of the Year Award*. Hij kreeg de prijs voor zijn grote inzet op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen, meer in het bijzonder voor DSM's belangrijke bijdrage aan het *World Food Programme* van de VN.

Twee prestigieuze prijzen als blijk van waardering voor het maatschappelijk engagement van een onderneming die werkt voor de markt. Nu gaat het mij niet eens zozeer om de prijzen, maar veel meer om de betekenis ervan voor het thema governance. Uiteraard heeft iedere onderneming te maken met de wetten van vraag en aanbod, de concurrentie, de reputatie, de noodzaak van het maken van winst en het behalen van rendement en het nemen van de juiste investeringsbeslissingen. Dat is het wezen van de onderneming en de wet geeft aan dat bestuurders en commissarissen zich daarop hebben te richten. Hoe precies invulling wordt gegeven aan die bedrijfsverantwoor - delijkheid is een zaak van het management, de ruimte die commissarissen en aandeelhouders geven, de inzet van de medewerkers en de ontvangst door de markt. Maatschappelijk verantwoord ondernemen klinkt idealistisch, bevlogen. En voor een deel is dat ook zo. Immers, lang niet iedere onderneming is hier bewust mee bezig. Toch is er een dringende noodzaak dit thema zwaar aan te zetten. Dat geldt dan uiteraard in de eerste plaats voor ondernemingen met een grote invloed en een groot bereik. De centrale vragen van deze tijd – energie, klimaat, water, onderwijs, gezondheid, mensenrechten – zijn te veelomvattend, te complex om slechts aan overheden en de publieke sector over te laten. Zojuist noemde ik de millennium ontwikkelingsdoelen. Binnen de VN wordt tegenwoordig voluit erkend dat zonder de inzet van

22 Deze prijs wordt verleend door het UNDP van de VN, de International Chamber of Commerce en het International Business Leaders Forum.

de particuliere sector de doelen niet gehaald kunnen worden. Het *Clinton Initiative* ondersteunt bijvoorbeeld het streven naar een grotere rol van de private sector. Gelukkig zien we dat ondernemingen zich steeds meer bezighouden met duurzaamheid. De praktijk wijst uit dat ideële motieven hand in hand kunnen gaan met marktconform optreden. Bedrijfsbezoeken in Japan en Korea hebben me geleerd dat het thema duurzaamheid bij de ondernemers daar hoge prioriteit heeft. Ook in Nederland zien we talloze voorbeelden van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zo staat – om slechts een enkel voorbeeld te noemen – in de *biobased economy* in West-Brabant en Zeeland bij alle innovatiestrategieën vooral de noodzakelijke reductie van het energiegebruik op de voorgrond.

Het is een uitdaging de governance van de onderneming steeds meer te enten op die van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Die roep is overigens niet nieuw. Kuin voerde al in 1977 in zijn boek *Management is méér...* nadrukkelijk een pleidooi voor de sociale verantwoordelijkheid van de ondernemer.²³ De aandacht voor een dergelijke oriëntatie was in de afgelopen decennia bij herhaling conjunctuurgevoelig. Maatschappelijk verantwoord ondernemen zal primair vanuit de interne organisatie moeten komen. Het moet niet louter gebaseerd zijn op bijvoorbeeld de angst voor reputatieschade, maar intrinsiek onderdeel zijn van het bedrijfsbeleid – inclusief transparantie, verslaglegging en het afleggen van verantwoording – en gesteund door de top van de organisatie. Een onderneming is dan niet alleen *value-based* maar ook *values-based*.²⁴ Echter, de sector, de overheid of de maatschappelijke omgeving spelen eveneens een grote rol. Bij governance gaat het om de verhouding tussen het beleid van de onderneming, de betekenis van sectorale afspraken, de interventie door de overheid en de eisen van de maatschappelijke omgeving. Is die verhouding niet in balans, dan kunnen ideële motieven op gespannen voet komen te staan met bijvoorbeeld een onwillige sector waardoor zelfregulering in het gedrang komt, met beknellende overheidsregels of met een maatschappelijke omgeving die niet bereid is de reële prijs voor maatschappelijk verantwoord ondernemen te betalen. Zonder gelijke marktvoorwaarden kan de voortgang van die vorm van ondernemen worden belemmerd.

23 P. Kuin, *Management is méér... De sociale verantwoordelijkheid van de ondernemer*, Amsterdam / Brussel 1977.

24 Vgl. Donald H. Chew Jr., Stuart L. Gillan, *Corporate Governance at the Crossroads*, New York 2005, p. 112: 'Intangible aspects of corporate culture such as codes of ethics and internal communications must be reinforced by more tangible structures if a company is to become both a value-based and a values-based organization.'

Het mooie van het voorbeeld van DSM is nu dat het een initiatief van onderop is, niet afgedwongen, zeer betekenisvol en bovendien internationaal van aard. De conclusie is dat een benadering van onderop, vanuit de eigen organisatie, veel stimulerender werkt dan wanneer het initiatief van bovenaf wordt opgelegd. Daarbij hoort marktconformiteit en dat impliceert weer dat er sprake dient te zijn van gelijke marktvoorwaarden. Dat zal soms overigens ook overheidsmaatregelen vergen.²⁵

NAC Breda

Ik kom bij mijn derde voorbeeld: voetbal. Hoewel dit thema niet tot de kern van mijn leerstoel behoort en er velen onder u zijn die aanmerkelijk gekwalificeerder zijn op dit terrein dan ik, wil ik het er toch even over hebben. Waarom voetbal? En waarom hier in Rotterdam beginnen over NAC Breda? Welnu, deze club ontving op 5 juni 2010 met haar initiatief de *NAC Street League de Meer Dan Voetbal Award*. Deze prijs wordt uitgereikt aan voetbalclubs die zich inzetten voor meer sportiviteit en respect en meer participatie en gezondheid. De Street League is een voetbaltoernooi voor jongeren van 12 tot 15 jaar. Inmiddels doen er aan het toernooi al 22 teams mee uit alle wijken van Breda. De organisatie betreft ook de gemeente, het bedrijfsleven, het onderwijs en de woningcorporaties bij de activiteiten. Het doel is dat jongeren uit alle bevolkingsgroepen en van alle gezindten elkaar tegenkomen. Men scoort met doelpunten, maar ook met sportiviteit, respect en discipline. Niet alleen overwinningen leveren teams punten op, maar ook buurtbijdragen, zoals het schoonhouden van een winkelcentrum of het terugbrengen van winkelwagens. Er worden activiteiten voor jongeren georganiseerd, ook buiten het toernooi om, zoals thema-avonden, clinics en gezamenlijke trainingen.

Dit voorbeeld spreekt mij aan omdat sport nadrukkelijk als een maatschappelijk integratiekader wordt gezien, dat veel verder reikt dan louter de sport als zodanig. Het voorbeeld van de Street League laat zien dat governance heel goed op een maatschappelijk verantwoorde leest kan worden geschoeid. Een

25 In deze zin: David Vogel, *The Market for Virtue. The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Washington D.C. 2005, met name hoofdstuk 7, 'Beyond the Market for Virtue', pp. 162-173.

samenleving is gebaat bij maatschappelijke betrokkenheid, vrijwillige inzet, bijdragen om niet, maatschappelijke verbanden met een hechte verankering in de samenleving. Breder gezien gaat het vanzelfsprekend om de betekenis van een vitale civil society. Al geruime tijd wordt gesproken over de rol van het maatschappelijk middenveld, van de private doch niet-commerciële sector en van maatschappelijke ondernemingen. Maar de praktijk is vaak niet zo zonnig gekleurd als het voorbeeld van de NAC Street League. Er bestaan verschillende gevaren. Zo kan een organisatie te zeer afhankelijk worden van een subsidiërende en regelstellende overheid of kan ze het contact met haar achterban, gebruikers of klanten verliezen. Ook kunnen er voor die organisatie wezensvreemde activiteiten binnensluipen en er kunnen niet-reële beloningsstructuren ontstaan. In dit soort gevallen bestaat het risico van erosie van het werk van deze organisaties en instellingen. Governance bij maatschappelijke organisaties en instellingen slaat direct terug op de *raison d'être* van die organisaties, het eigen karakter en de eigen functie. De conclusie is dat voor een goed functioneren van de maatschappij een vitale civil society niet kan worden gemist. Die vitaliteit zal eerst en vooral uit de eigen organisatie zelf moeten voortkomen. Manieren om die vitaliteit te versterken zijn onder meer het betrekken van achterbannen, het organisatorisch en financieel zo veel mogelijk op eigen benen staan en het voluit recht doen aan de eigen identiteit en het eigen karakter.

Ik heb u drie concrete voorbeelden genoemd. Wat ik daarmee wil aangeven is dat governance deel uitmaakt van keuzes die elke dag worden gemaakt, of het nu om overheden, ondernemingen of maatschappelijke organisaties gaat. Deze voorbeelden bieden aanknopingspunten voor de beantwoording van de vraag waar zaken in bestuurlijk opzicht goed verlopen en waar niet. Ze geven ook aan wat de betekenis is van best practices voor de thematiek van governance. Maar in wetenschappelijk opzicht gaat het vanzelfsprekend om meer. Het gaat om theoretische reflecties. Dat brengt mij bij het derde en laatste deel van mijn betoog.

Governance als object van theoretische reflectie

Aan het begin van deze oratie omschreef ik de term governance. Nu gaat het mij om de meer theoretische aspecten die hierbij aan de orde zijn. Ik vraag aandacht voor een drietal elementen. In de eerste plaats de verhouding tussen feiten en normatieve aspecten en de verhouding tussen structuren en inhoudelijke aspecten. Ten tweede de maatschappelijke omgeving waarin governance vorm en inhoud zal krijgen. En tot slot het verband tussen governance en de grote vragen van deze tijd.

Governance: feiten en normatieve aspecten, structuren en inhoud

Over governance is een schier eindeloze reeks vragen te stellen. Deze vragen hebben betrekking op de interne organisatie, markten, sectoren, overheid en de maatschappelijke omgeving.²⁶ Zo kan inzichtelijk worden gemaakt hoe governance in de praktijk gestalte krijgt. In veel gevallen zal het gaan over het wat en hoe. Maar er is ook een andere dimensie, namelijk die van behoren, wel of niet iets doen, rekening houden met bredere maatschappelijke belangen. Mij spreekt het onderscheid tussen functionele en substantiële verantwoordelijkheid altijd zeer aan.²⁷ Bij functionele verantwoordelijkheid gaat het om het zich strikt toeleggen op de taken die men toebedeeld heeft gekregen en het exact nalopen van de regels. Bij substantiële verantwoordelijkheid worden de eigen taken veel meer in het teken geplaatst van de implicaties van de eigen keuzes en breder, de implicaties van de aard en zin van die taken, ook in relatie tot de maatschappelijke betekenis ervan.²⁸ Bij dit laatste is al snel de overgang te maken naar het begrip *good governance*. Dit is uiteraard een arbitrair begrip. Als een onderneming streeft naar het maken van zo veel mogelijk winst kan dat voor de aandeelhouders, die slechts uit zijn op een zo hoog mogelijk rendement, *good governance* opleveren. Een onderneming behoort ook renderend te zijn. Echter, wanneer een dergelijk ondernemingsbeleid ten koste gaat van goede interne bedrijfsverhoudingen,

26 In het project van De Argumentenfabriek, *Governance*, op.cit., zijn vijftig deskundigen geconsulteerd, waarna essentiële vragen konden worden geformuleerd die verband houden met wat men noemt de 'governancefoto' van een organisatie.

27 H.J. van Zuthem, 'Dynamisering van verantwoordelijkheid', in: P.A.G. Cammaert, C.A. van den Berg (red.), *Congresboek van het Christelijk Sociaal Congres*, Kampen 1992, pp. 27-35, met name p. 33. Zie ook Jan Peter Balkenende, 'Een kwestie van moraal', toespraak bij de opening van het Academisch Jaar, Vrije Universiteit, 6 september 2010.

28 Martin Luther King, *Strength to Love*, London 1964, hoofdstuk 'On being a good neighbour', pp. 16-24, spreekt over de 'willingness to go far beyond the call of duty'.

duurzaamheid of faire arbeidsomstandigheden in ontwikkelingslanden, is dat vanuit maatschappelijk oogpunt helemaal geen good governance. Hier raakt het vraagstuk van governance de morele of normatieve vragen: wat behoort een organisatie te doen, zowel voor het eigen functioneren als voor de maatschappelijke omgeving. De voorbeelden van Griekenland, DSM en NAC Breda lieten zien dat onzorgvuldig en niet solide financieel overheidsbeleid geen good governance is, en bedrijfsbeleid of beleid van maatschappelijke organisaties die in positieve zin acht slaan op de maatschappelijke omgeving juist wel.²⁹ De morele of normatieve kant van bestuur zal nationaal en internationaal nadrukkelijk een meer prominente plaats dienen te krijgen. Er zijn veel inspirerende werken die daarbij als richtsnoer kunnen gelden. Ik noem bijvoorbeeld de boeken *Moral Capitalism* van Stephen Young, *The Market for Virtue* van David Vogel, *Communitarianism in Law and Society* onder redactie van Paul van Seters en *Understanding Compliance* van Eduard Kimman.³⁰

Behalve de normatieve kant vraagt een andere dimensie ook aandacht. Vaak wordt de blik gericht op structuren en processen. Dat moet ook. Zaken lopen mis als regels niet vastliggen, als zeggenschapsverhoudingen geen heldere kaders hebben en als verantwoording niet in duidelijke procedures is neergelegd. Dergelijke institutionele kaders zijn onmisbaar. Toch moet ook worden gewaakt voor overaccentuering van procedurele aspecten. Mijn collega De Hoop Scheffer ging in zijn recente oratie aan de Universiteit Leiden in op de opkomst van de G20 en vroeg zich af of dit gremium een bedreiging vormt voor de gevestigde instituties.³¹ Het is een legitieme vraag. Tegelijkertijd moet ook in ogenschouw worden genomen hoe die instituties in de praktijk functioneren. De ervaring met de Klimaatop van de Verenigde Naties in Kopenhagen in december 2009 was ronduit bedroevend. Niet in de laatste plaats omdat bepaalde landen er alles aan deden het hele proces van besluitvorming met procedurele argumenten te frustreren. Maar ook instituties als de G20 behoren zich voortdurend te bezinnen op de vraag of voornemens worden gerealiseerd. Ik herinner me nog het krachtige pleidooi van de huidige Franse president Sarkozy bij de top in Londen om de WTO-onderhandelingen

29 Zie wat betreft de overheidsfinanciën o.a. Peter B. Boorsma, *Van oude economen de ideeën die voorbij gaan*, afscheidsrede Universiteit Twente, 2010.

30 Stephen Young, *Moral Capitalism, Reconciling Private Interest with the Public Good*, San Francisco 2003, David Vogel, *The Market for Virtue*, op.cit., Paul van Seters (ed.), *Communitarianism in Law and Society*, Lanham 2006, Eduard Kimman, *Understanding Compliance*, Amsterdam 2011.

31 Jaap de Hoop Scheffer, *Opkomst G20: bedreiging voor gevestigde instituties?*, Leiden 2010.

in 2010 af te ronden. Dit streven is helaas niet gerealiseerd. Soms worden gloedvolle betogen gevoerd voor een Politieke Unie in Europa, maar wat levert een dergelijke unie precies op als de inhoud van besluiten tekortschiet? Dan maar liever heldere en verplichtende onderlinge afspraken.

Essentieel bij governance is dat steeds acht wordt geslagen op de te bereiken resultaten. In die zin ben ik gelukkig met studies als die van Karen Maas over *corporate social performance*.³² Naast het belang van een normatieve oriëntatie moet dus ook nadrukkelijk het oogmerk van te behalen resultaten in governancevragen worden betrokken.³³

Governance: de maatschappelijke omgeving

Dan is er een tweede algemeen aspect dat nadere aandacht verdient, namelijk de maatschappelijke omgeving waarin governance vorm en inhoud kan krijgen. Hierover is veel te zeggen, maar ik zou me nu willen beperken tot vijf aandachtspunten.

In de eerste plaats kan – ook in de lijn van het betoog van deze oratie – niet genoeg worden benadrukt dat er een duidelijk verband bestaat tussen governance en waarden of values. Nu de maatschappelijke ordening verandert en de behoefte aan ‘meerdere dimensieel’ handelen van instituties toeneemt, komt deze kwestie op de voorgrond te staan. Gelukkig zien we steeds meer organisaties praten over de eigen doelen, het eigen profiel en de betekenis van waarden binnen de organisatie.³⁴ Het is van belang dat dergelijke waarden, zoals duurzaamheid, maatschappelijk engagement, verbetering van scholing, tegengaan van armoede en achterstand, expliciet worden gemaakt en worden betrokken in de doelstellingen van de organisatie. Het mag niet vrijblijvend zijn of afhankelijk van tijdelijke voorkeuren.³⁵ Ideële oriëntatie en het zich

32 Karen Maas, *Corporate Social Performance. From Output Measurement to Impact Measurement*, Rotterdam 2009.

33 Vgl. ook Elbert Dijkgraaf, *Bewijzen beleid baat*, oratie EUR, 13 oktober 2009.

34 Zie o.a. het Themanummer ‘Inzicht in drijfveren’, *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 63^e jaargang, nummer 2, maart/april 2009, in het bijzonder de inleiding van Paul van Geest, Harry Commandeur en Martin Meijer, pp. 5-12, en Tjerk de Reus, *De Balans van Bovenberg. Economie en geloof in crisistijd*, Kampen 2009.

35 Uniapac, *The Profit of Virtues. A Christian Vision of Corporate Social Responsibility*, Brussels 2008, Sociaal-Economische Raad, *Meer werken aan duurzame groei*, Advies 10/03, Den Haag 2010.

willen laten leiden door bepaalde waarden, kan de sfeer in het bedrijf zeer ten goede komen en motiverend werken in de richting van de maatschappelijke omgeving.

In de tweede plaats is er altijd de noodzaak van voortdurende innovatie, ook in relatie tot waarden. Innovatie van te leveren producten en diensten, maar evenzeer innovatie van productieprocessen, werkmethoden, omgang met de maatschappelijke omgeving en communicatie. In de overheidssector kan men denken aan hervormingen en aan andere methoden van aanpak. Het boek *Reinventing Government* van David Osborne en Ted Gaebler³⁶ was destijds een aansprekend voorbeeld. Innovatie is voor ondernemingen een must, wil de onderneming op langere termijn kunnen voortbestaan. Hetzelfde geldt voor maatschappelijke organisaties en instellingen die in toenemende mate op eigen benen zullen moeten staan.

In de derde plaats is er de noodzaak van een ondernemende mentaliteit.³⁷ Een dergelijke mentaliteit wordt gekenmerkt door durf, nieuwe stappen ondernemen, risico's durven lopen, plezier hebben in het onbekende, karakter tonen.³⁸ Te vaak wordt dit belemmerd door allerlei barrières; regelgeving, fiscale ontmoediging, vergunnings- en rapportage-eisen. Het bevorderen van die mentaliteit is een zaak van ondernemingen, onderwijs, overheden en maatschappelijke organisaties samen. Een nieuwe gouden eeuw is er niet zo maar mee bereikt, maar er liggen wel volop kansen. De manier waarop het Nederlandse bedrijfsleven zich internationaal manifesteert is indrukwekkend. Ik denk bijvoorbeeld aan het consortium van uiteenlopende Nederlandse bedrijven dat zich richt op de exploitatie van olie en gas in Jamal, een gebied in noordelijk Rusland. De omstandigheden zijn verre van ideaal, maar het werk wordt wel gedaan.

36 David Osborne, Ted Gaebler, *Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, New York 1993.

37 Zie voor innovatie en ondernemerschap o.a. Bastiaan F. Assink, *De Januskop van het ondernemingsrecht*, op.cit, pp. 11-21.

38 Het aspect 'karakter tonen' behandelde ik tijdens mijn openingsrede van het Academisch Jaar aan de Erasmus Universiteit Rotterdam op 1 september 2008, 'Nederland: internationaal georiënteerd land met karakter', opgenomen in mijn bundel *Het woord is aan de minister-president. Acht jaar premierschap in vijftig speeches*, Den Haag 2010, pp. 118-125.

Dit laatste voorbeeld levert een mooie opmaat voor het vierde aandachtspunt, namelijk internationalisering. Op ieder terrein doet het fenomeen internationalisering zich voelen. Overheden zijn afhankelijk van Europese regelgeving en afspraken en ook de rol van het IMF kan aanzienlijk zijn. Al is men niet afhankelijk van bepaalde regels, dan dient men tenminste alert te zijn op wat elders gebeurt. Internationalisering doet zich onder meer voor bij belastingtarieven, pensioenleeftijd en milieuregels. Ondernemingen – vooral de middelgrote en kleine – werken voor een groot deel natuurlijk voor de binnenlandse markt. Toch kunnen economieën, en zeker een open economie zoals die van Nederland, nooit functioneren zonder een sterk externe oriëntatie op internationale mogelijkheden en kansen.

In de vijfde plaats omvat governance ook de notie van *back to basics*. Een overheid die zich financieel in het moeras werkt, loopt vast. Een bedrijf dat niet rendeert, verliest werkgelegenheid en uiteindelijk zijn plaats op de markt. Een maatschappelijke organisatie die een te grote afstand heeft ten opzichte van haar specifieke doelstellingen of haar achterban zal uiteindelijk haar positie verliezen. Back to basics houdt in: wat was het doel, wat hoort specifiek tot de eigen taken, hoe kunnen die taken goed en verantwoord worden uitgevoerd?

Waardengeoriënteerd, innovatief, ondernemend, internationaal betrokken en op de kern van de zaak gericht handelen, zijn aandachtspunten wanneer governance en de maatschappelijke omgeving op elkaar worden betrokken.

Governance: de grote vragen van deze tijd

Governance, zo betoogde ik hiervoor al, betreft de aard, inhoud en wijze van besturen door actoren in de publieke en private sfeer in een omgeving die een steeds internationaler karakter krijgt. Besturen vindt dus plaats in een sterk veranderende mondiale omgeving. De tijd dat er wereldwijd allerlei deelmarkten bestonden ligt al lang achter ons. Er is een aanzienlijke interdependentie ontstaan. In een recent verschenen studie, *The Global Emerging Market*, omschrijft Vladimir Kvint de *global marketplace* als een systeem van economische relaties tussen consumenten, ondernemingen, overheden en multilaterale instituties over de gehele wereld die buitengewoon snelle samenwerking en concurrentie mogelijk maakt, los van de locatie.³⁹ Communicatie is globaal

39 Vladimir Kvint, *The Global Emerging Market. Strategic Management and Economics*, New York 2009, p. 1.

geworden. Wie de nieuwe verhoudingen herkent en erkent, is de winnaar van morgen op de *global emerging market*. Maar er bestaan ook angsten voor deze nieuwe realiteit en dat maakt dat overal ter wereld toch weer hernieuwde protectionistische tendensen waarneembaar zijn. Globalisering en ook de financieel-economische crisis die zich in 2008 begon af te tekenen, hebben het patroon van onderlinge afhankelijkheden zichtbaar gemaakt.

Deze afhankelijkheden gelden vanzelfsprekend ook op andere gebieden. Steeds scherper dringt het besef door dat de grote kwesties en crises van vandaag geen gescheiden zaken zijn, maar juist op elkaar inwerken. De genoemde financieel-economische crisis, de armoedeproblematiek, het energievraagstuk, migratie, vrijheid in het economisch verkeer – juist ten behoeve van economisch minder sterke landen – en de klimaatproblematiek, hangen met elkaar samen en werken op elkaar in. Voor het zoeken naar oplossingen is daarom een meersporige aanpak noodzakelijk om de millennium ontwikkelingsdoelen te realiseren, de WTO-onderhandelingen af te ronden en te komen tot bindende klimaatafspraken en financieel-economische coördinatie en afstemming. Deze samenhang is recent nog eens helder geschetst door Joseph Stiglitz⁴⁰ en in eigen land door Klaas van Egmond.⁴¹ We hebben het dan over de governancevragen op mondiaal niveau.

Vergelijkbare opmerkingen kunnen worden gemaakt over de Europese situatie. Wil Europa werkelijk een economische wereldspeler worden – en die kansen zijn er –, dan stelt dat de nodige eisen aan de wil om te hervormen⁴² en aan onderlinge afspraken. De ervaringen met het Stabiliteits- en Groeipact en de Lissabonstrategie stemmen echter niet hoopvol. Suggesties om de euro onderuit te halen en weer te koersen op de vertrouwde oude munteenheden zijn juist bij Europese economische eenwording zeer riskant.⁴³

Governance veronderstelt dat kansen juist worden benut en dat problemen op een adequate manier worden aangepakt. In dat opzicht heeft het financiële drama van Griekenland wel één les geleerd: het besef dringt eindelijk door

40 Joseph E. Stiglitz e.a., *The Stiglitz Report. Reforming the International Monetary and Financial Systems in the Wake of the Global Crisis*, New York, London 2010.

41 Klaas van Egmond, *Een vorm van beschaving*, Zeist 2010.

42 OECD, *Making Reform Happen. Lessons from OECD Countries*, Paris 2010.

43 Willem Vermeend, Ronald van Gessel, *De euro, Europa en onze economische toekomst*, Den Haag 2010.

dat een *rules-based system* dringend nodig is en dat de implementatie geloofwaardig moet zijn.

De vragen die mondiaal spelen, zijn te ernstig om op hun beloop te laten. Dat maakt ook het belang van governance zo zichtbaar. Het speelt internationaal – ik noemde enkele aspecten – en nationaal. De uitdagingen op nationaal vlak hebben te maken met versterking van economische dynamiek, innovatie en ondernemerschap, inspelen op vergrijzing en ontgroening, omgaan met sociaal-culturele en religieuze pluriformiteit en de daarmee gepaard gaande spanningen en versterking van de internationale positionering. Te vaak wordt de aandacht opgeslokt door de hypes van vandaag, terwijl er juist een langetermijnfocus zou moeten zijn.

Governance laat zien hoe systemen werken. Dat is in een complexe wereld met grote onderlinge afhankelijkheden en met het doorbreken van gangbare ordeningsparadigma's ook noodzakelijk. Het is daarom goed dat governance zo in het brandpunt van de belangstelling is komen te staan, maar er is meer nodig. Bij governance is het niet alleen een kwestie van *sein* maar ook van *sollen*. Niet voor niets kwam eerder het begrip good governance aan de orde. Tegenover 45 miljoen hits op het woord governance staan er ruim 7 miljoen voor good governance. Er is dus nog werk aan de winkel. Waarden, opgevat als sociale principes, duurzaamheid en maatschappelijke betrokkenheid, kunnen het denken over governance ten goede komen. Daaraan hoop ik als leerstoelhouder een bijdrage te mogen leveren.

Afronding

In deze oratie heb ik aandacht gevraagd voor verschillende ontwikkelingen op het gebied van de maatschappelijke ordening. De rode draad daarbij is: hoe wordt met de eigen verantwoordelijkheid, ook in relatie tot die van anderen, omgegaan? Dit raakt de kern van governance van instituties. Deze vanzelfsprekend brede thematiek staat centraal in de leerstoel die ik mag bekleden: governance, institutions and internationalisation. Vanuit de leer - stoel zullen colleges worden gegeven als onderdeel van diverse vakken van de genoemde faculteiten. Theoretische inzichten zullen worden verbonden met analyses van de praktijk.

In mijn betoog stelde ik de vraag waarom governance zo in de belangstelling is komen te staan. Dat is voor een belangrijk deel toe te schrijven aan het achterhaald raken van traditionele ordeningsparadigma's. De contouren van een nieuw paradigma dienen zich aan. Instituties komen voor nieuwe, indringende vragen te staan hoe zij, in samenspel met anderen, omgaan met hun verantwoordelijkheid. De maatschappelijke omgeving vraagt dat ook. Ik stond stil bij enkele voorbeelden die zichtbaar maken wat governance in de praktijk betekent; voorbeelden uit de sfeer van overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. Tenslotte ging ik in op governance als object van theoretische reflectie. Ik betoogde dat er nadrukkelijk gekeken dient te worden naar de normatieve, de morele kant van governance, dat resultaatgerichtheid binnen de organisatie voorop moet staan, dat er steeds een scherp oog dient te zijn voor de maatschappelijke omgeving en dat governance rechtstreeks verband houdt met de grote vragen van deze tijd. Governance is geen doel op zichzelf, maar een middel om te bouwen aan een goede samenleving, om bij te dragen aan het bonum commune, om te werken aan een wereld waarin ieder mens telt, waarin het besef van duurzaamheid voluit aanwezig is en waarin nadrukkelijk verder wordt gekeken dan naar de belangen van hier en nu. Ik onderschrijf de woorden uit het Stiglitz Report: *If we are to live together in peace and security on this planet, there must be a modicum of social justice and solidarity among the citizens of the world. We must be able to work together to protect the world from the ravages of climate change, to help each other in times of global crisis such as that confronting the world today, and to promote economic growth and stability in the long run.*⁴⁴

44 Joseph E. Stiglitz, op.cit., pp. 201-202. Zie ook Joseph E. Stiglitz, Amartya Sen, Jean-Paul Fitoussi, *Mismeasuring Our Lives. Why GDP Doesn't Add Up*, New York, London 2010, Richard Wilkinson, Kate Pickett, *The Spirit Level. Why Equality is Better for Everyone*, London 2010 en Bas Jacobs, *De prijs van gelijkheid*, Amsterdam 2008.

Woorden van dank

Dames en Heren,

Tot slot. Wij bevinden ons op het grondgebied van de gemeente Rotterdam. En stad die de laatste decennia een gedaantewisseling heeft ondergaan. De skyline is veranderd, de architectuur is fascinerend en de Erasmusbrug lijkt het symbool van deze nieuwe dynamiek. Dit laatste geldt ook voor de Erasmus Universiteit. Er is de laatste jaren hard en met succes gewerkt aan versterking van kwaliteit van onderzoek en onderwijs. Het internationale karakter van de universiteit valt op. Ik waardeer het zeer dat ik in deze omgeving mijn academische werkzaamheden mag hervatten.

Mijnheer de Rector Magnificus, professor Schmidt, beste Henk, graag zeg ik jou heel veel dank voor de gastvrijheid van deze universiteit. De kennismaking was hartelijk, de sfeer open en de academische omgeving inspirerend. Het was een genoegen jou in dat klimaat te hebben leren kennen. Ik zeg je dank voor het vertrouwen en in jou dank ik het College van Decanen.

Mevrouw de Voorzitter van het College van Bestuur, mevrouw Van der Meer Mohr, beste Pauline, als er iemand is geweest die zich heeft ingezet voor mijn benoeming hier, ben jij het.

In de zomer van vorig jaar verkenden wij de mogelijkheden van een hoogleraar-schap, maar wij wisten dat er pas echt gesproken kon worden na afronding van mijn werkzaamheden als minister-president. Jouw sms in oktober om nu maar eens een kop koffie op de EUR te komen drinken, vormde de opmaat voor de verdere contacten binnen de universiteit. Dank daarvoor. Je bent een boegbeeld voor deze universiteit en ik kijk uit naar de verdere samenwerking, met jou en de leden van het College van Bestuur.

Mijnheer de Decaan van de Erasmus School of Economics, professor Franses, beste Philip Hans, ik heb zojuist Pauline dank gezegd. Maar aan de contacten met haar ging iets vooraf en dat was het bezoek dat Frits Goldschmeding en

jij vorig jaar in juni brachten aan het Torentje. We hadden een schitterend gesprek over conjunctuurvoorspellingen, de lange golven in de economie en de betekenis van instituties. Ik zeg je bijzonder veel dank voor jouw betrokkenheid bij mijn benoeming en voor de uitstekende ontvangst in en ondersteuning door de faculteit. Ik zie uit naar de verdere samenwerking met jou en de collega's van de School of Economics.

Mijnheer de Decaan van de Erasmus School of Law, professor Kroeze, beste Maarten, wij kenden elkaar al langer maar het was een groot genoegen je opnieuw tegen te komen. Je was heel nadrukkelijk betrokken bij de procedure van de benoeming en ik ben zeer verheugd dat mijn leerstoel ook aan de School of Law is gevestigd. Dat hangt samen met mijn academische achtergrond en met mijn belangstelling. Je hebt gezorgd voor een voortreffelijke ontvangst in de faculteit waardoor ik me er ook snel thuis voelde te midden van de collega's. Er is nog een andere reden waarom ik verheugd ben aan deze faculteit te werken, maar daar kom ik straks op terug.

Hooggeleerde De Ru, beste Hendrik Jan, zonder overdrijving kan ik zeggen dat jij buitengewoon veel hebt bijgedragen aan mijn academische vorming. Al tijdens mijn studententijd had ik goede contacten met jou, de tijd waarin je mij als mijn promotor begeleidde bij het schrijven van mijn proefschrift was ongelooflijk inspirerend, je sprak me toe bij mijn oratie en ook na de beëindiging van mijn VU-hoogleraarschap hielden we contact. In al die jaren heb ik bijzonder veel aan jouw wetenschappelijke vergezichten gehad. Heel veel dank daarvoor.

Wetenschappelijke vorming is nooit iets van één docent of van één universiteit. Velen dragen bij aan die vorming. Ik voel me een bevoorrecht mens dat ik van de kennis van zovelen heb mogen profiteren: de docenten van de Vrije Universiteit waar ik Economische en Sociale Geschiedenis en Nederlands Recht studeerde, de collega's bij de Academische Raad en het Wetenschappelijk Instituut voor het CDA, de collega's van de Vrije Universiteit en andere universiteiten, in binnen- en buitenland, de wetenschappers van de WRR en de Planbureaus. Ook dank aan al diegenen met wie ik samenwerkte in de jaren van mijn Kamerlidmaatschap en mijn premierschap. Ik noem in het bijzonder de medewerkers van het ministerie van Algemene Zaken.

Op deze plaats zeg ik dank aan mijn toekomstige collega's bij Ernst & Young en in het bijzonder aan de managing partner van Nederland en België, Pieter Jongstra. Ik heb inmiddels vele partners leren kennen en ik verheug me op de

samenwerking vanaf 1 april a.s. Ik stel het zeer op prijs dat Ernst & Young mij de volle ruimte heeft willen geven voor mijn hoogleraarschap aan deze universiteit. Dat het hoofdkantoor, waar ik ga werken, aan de Boompjes is gevestigd en dicht bij de EUR ligt, is een buitengewoon prettige bijkomstigheid.

Ik zeg mijn familie dank voor hun voortdurende betrokkenheid en steun. In het bijzonder noem ik mijn moeder en ik ben verheugd dat zij hier vandaag is. Mijn familieleden weten hoe absurd druk de afgelopen ruim acht jaren waren, al is het de vraag of het met de combinatie van de Erasmus Universiteit en Ernst & Young veel anders zal worden. Eerder gaf ik al aan dat ik een bijzondere band voelde met de Erasmus School of Law. U raadt het al, dat komt door Bianca. Zij studeerde, doceerde en promoveerde aan deze faculteit. Het begon voor ons gezin toch wel weer tijd te worden de banden met de collega's aan te halen. Juist vanwege haar vind ik het een eer hier te mogen werken. En hoe het later gaat met Amelie weten we nog niet. Zij gaat aan haar middelbare schooltijd beginnen. In ieder geval doorbrak zij met haar pianospel de serene rust van deze Aula, voordat het cortège binnenkwam.

Tenslotte richt ik mij tot de studenten. U leeft in een eeuw met grenzeloze mogelijkheden, maar die mogelijkheden ontstaan niet zo maar. Er moet iedere dag voor worden gewerkt. Ik beschouw het als een groot voorrecht met u van gedachten te wisselen over wat governance omvat. Ik zie uit naar het debat, naar de kritische vragen en naar de commentaren.

Dames en heren,

Ik begon mijn oratie met een verwijzing naar Erasmus en het lijkt me goed ook daarmee te besluiten. De grote denker, naar wie deze universiteit is vernoemd, rondde vijfhonderd jaar geleden zijn Lof der Zotheid aldus af: 'Ik zie dat u nog een epiloog verwacht, maar u bent werkelijk niet goed wijs als u denkt dat ik me na die stortvloed van woorden nog herinner wat ik allemaal heb gezegd. Het oorspronkelijke gezegde luidde: ik haat een drink-maatje met een goed geheugen. Ik voeg daar een nieuw aan toe: ik haat een toehoorder met een goed geheugen. Daarom: ik wens u verder het beste, klap maar in uw handen, leef en drink er vrolijk op los, vermaarde toehoorders, u bent nu in de Zotheid ingewijd.'⁴⁵ Aan deze woorden van Erasmus heb ik niets toe te voegen. Ik dank u voor uw aandacht.

Ik heb gezegd.

45 Erasmus, op.cit., p. 143



Jan Peter Balkenende (1956) is per 1 december 2010 benoemd tot hoogleraar Governance, Institutions and Internationalisation aan de Erasmus School of Economics en de Erasmus School of Law van de Erasmus Universiteit Rotterdam. In het onderwijs en het onderzoek zal worden ingegaan op bestuurlijke onderwerpen en processen bij overheden, ondernemingen en maatschappelijke organisaties. Tevens zal nadrukkelijk worden stilgestaan bij de internationale dimensie daarvan.

Balkenende studeerde economische en sociale geschiedenis en Nederlands recht aan de Vrije Universiteit. Hij promoveerde in 1992 aan de Faculteit der Rechtsgeleerdheid van diezelfde universiteit op het proefschrift *Overheidsregelgeving en maatschappelijke organisaties*. Voorts was hij van 1993 tot 2002 bijzonder hoogleraar Christelijk-sociaal denken over economie en maatschappij aan de Faculteit der Economische Wetenschappen en Econometrie van de VU.

Hij was werkzaam bij de afdeling Juridische Zaken van het Bureau van de Academische Raad en bij het Wetenschappelijk Instituut voor het CDA, lid van de gemeenteraad van Amstelveen en droeg bestuurlijke verantwoordelijkheden bij diverse maatschappelijke organisaties. Van 1998 tot 2002 was hij lid van de Tweede Kamer voor het CDA en in die hoedanigheid financieel woordvoerder, vicevoorzitter en vervolgens voorzitter van de fractie. Van 2002 tot 2010 was hij minister-president en minister van Algemene Zaken. In deze jaren ontving hij eredoctoraten van universiteiten in Boedapest, Tokio en Seoel. Per 1 april 2011 is Balkenende als partner werkzaam bij Ernst & Young.



Erasmus Universiteit Rotterdam
Erasmus School of Economics
Erasmus School of Law