

Professionalisering van bestuur en toezicht

Inleiding van Antoon Vermeer, voorzitter ZLTO

Coöperatiedag NCR, 4 december 2008 over “Bestuur en toezicht in de coöperatieve onderneming”.

Dames en heren,

Met genoegen nam ik een tijd geleden de uitnodiging aan om hier vandaag op deze Coöperatiedag te spreken over ‘Professionalisering van bestuur en toezicht’. Dat was in augustus, nog voor de grote schok van de financiële crises. Ik weet nog dat we als ZLTO bestuur op maandag 29 september een symposium hadden over ‘werken vanuit waarden’ met de collega-bestuurders van Boerenbond België. Elke pauze werd gevuld met beursnieuws via sms-jes en onze verbazing en schrik hierover. Heel toepasselijk sprak een Belgische hoogleraar tijdens die dag over de effecten van een doorgedreven markteconomische aanpak van de land- en tuinbouw. Het zou het moreel karakter van het boeren hebben aangetast en onvoldoende rekening houden met de public goods. Hij pleitte voor een terugkeer van waarden in de land- en tuinbouw en gaf het advies om als sector duidelijk en zichtbaar in te spelen op maatschappelijke trends met een ethische inslag. Een andere wetenschapper sloot die dag af met een boeiend verhaal over waarden en ethiek. Wat is ethiek anders dan waarden, vroeg hij zich af. Voor hem was ethiek de reflectie op de waarden die iemand of een beroepsgroep heeft. En die iemand kon een boer of tuinder zijn, maar ook een bestuurder of toezichthouder. Cruciaal in zijn betoog was dat een boer als professional meerdere verantwoordelijkheden heeft. En dus ook de bestuurder of toezichthouder.

Dames en heren, het thema van deze dag heeft door alle gebeurtenissen van de laatste maanden in de financiële sector een hogere urgentie gekregen. De professionaliteit van bestuurders en toezichthouders is in een nieuw daglicht komen te staan. Voor de coöperatieve ondernemingsvorm geldt dit niet anders, ook al is de storm van maatschappelijke verontwaardiging en boosheid over hebzucht, ondoorzichtig bestuur en onvoldoende controle minder op ons gericht geweest. We zullen ons opnieuw moeten bezinnen op onze grondslag en moeten nadenken over de vraag hoe we de waarden van de coöperatieve ondernemingsvorm beter kunnen verankeren in bestuur en toezicht. Ook moeten we ons bezinnen op de invulling van professionaliteit en de verantwoordelijkheden die hiermee samenhangen, voor zowel de onderneming als voor de individuele bestuurders, toezichthouders en leden. Door de uitspraken van de twee hoogleraren op de 29^e september ben ik in elk geval geïnspireerd om nog meer vanuit het perspectief van waarden en ethiek naar professionaliteit van bestuur en toezicht te kijken. Als referentiekader pak ik eerst de NCR-code voor coöperatief ondernemerschap bij de kop. Daarna geef ik een aantal opmerkingen en vragen bij belangrijke aspecten van professioneel toezicht en bestuur. Over risicomangement, bestuurlijke zuiverheid en integriteit en tenslotte over vertrouwen en / of controle in de coöperatieve onderneming. Zo kom ik dan terug op de code en de kwaliteit van bestuur en toezicht.

NCR-code voor coöperatief ondernemerschap

De NCR-code voor coöperatief ondernemerschap is drie jaar geleden opgesteld. Wie kent hem niet? De Tabaksblat code diende als uitgangspunt. Veel regels zijn eruit overgenomen maar er zijn uiteraard ook een aantal regels specifiek geënt op de corporate governance in coöperatie-land. We herinneren ons allemaal nog goed wat de aanleiding voor die Tabaksblat code was: de schandalen bij Enron, Ahold en de luchtballen rond World Online. We herinneren ons ook nog wel de verzuchting van velen dat de nieuwe code uiteindelijk

vooral tot een ingewikkeld en kostbaar systeem van financiële controle-procedures zou leiden. De accountancy zat er goed mee!

De NCR-code is afgestemd op de coöperatieve onderneming als een democratische rechtsvorm. Het gaat altijd over ondernemen met een achterban. Het doel van de code is ruim geformuleerd: verbetering van coöperatief ondernemerschap en daardoor ook van ledenbetrokkenheid en professioneel toezicht. Deze drie aspecten vormen ook de bouwstenen van de code.

Dames en heren, ik heb de code er nog eens op nageslagen. Het zijn in totaal tien pagina's met principes en regels. Het eerste deel gaat over coöperatief ondernemerschap. Wat opvalt is dat vier regels betrekking hebben op interne risicobeheersing- en controlesystemen en rapportages hierover. De andere gaan over de bezoldiging van de bestuurders en over de noodzaak van het vermijden van elke schijn van belangenverstrengeling. De raad van commissarissen heeft hierbij steeds het laatste woord.

Het tweede deel gaat over de ledenbetrokkenheid en over de wens om zoveel mogelijk leden te betrekken bij de besluitvorming en een volwaardige rol te laten spelen in het systeem van checks and balances. De algemene vergadering geeft decharge aan zowel bestuur als raad van commissarissen. Efficiënte informatievoorziening en interne communicatie is daarom van wezenlijk belang.

Het derde deel gaat expliciet over toezicht. De raad van commissarissen houdt toezicht op het bestuur en op de algemene gang van zaken in de coöperatie. Ze geeft ook advies aan bestuur. Ze opereren kritisch en onafhankelijk van elkaar en hebben ieder hun eigen deskundigheid. Wel zijn ze in staat om de hoofdlijnen van het totale beleid te beoordelen, inclusief de strategie en de risico's, het financiële verslaggevingproces en de naleving van wet- en regelgeving. Dit zijn de belangrijkste principes. In een aantal regels wordt dit uitgewerkt. Zo staat er dat minstens een commissaris een financieel expert is. Ook staat er dat na benoeming een introductieprogramma gevolgd wordt om thuis te raken in financiële, juridische en specifiek coöperatieve zaken. Een opleidings- en trainingsprogramma is permanent beschikbaar, ook voor jonge coöperatielieden die mogelijk in aanmerking komen voor een bestuurlijke of toezichthoudende functie. En net als voor de bestuurders geldt voor de commissarissen dat de schijn van belangenverstrengeling dient te worden vermeden.

Dames en heren, ik weet niet hoe het bij u zit, maar bij mij kwam de NCR-code pas in beeld toen ik begon met de voorbereiding op deze inleiding. Zo gaat dat met de meeste codes; als het goed is zitten de principes tussen de oren en als er iets bijzonders speelt slaan we misschien de regels er nog eens op na. Papier is geduldig en voor je het weet is het historie. Maar toch, de uitdaging is wel om de code voortdurend als toetssteen te durven gebruiken en zonnodig als kompas bij te stellen en te actualiseren.

Er is maar een beetje moed en zelfkritiek voor nodig om enkele praktijken in coöperatie – land tegen het licht te houden. De beleggingspolis is er een van. Klanten zijn door onduidelijke informatie op het verkeerde spoor gezet. Zij zijn onvoldoende toegerust om zelf een adequate risico-analyse te doen. Het wordt tijd om dit op te lossen. Een andere praktijk betreft de ondoorzichtige en ondeugdelijke producten, constructies en transacties die tijdens de kredietcrisis pas aan het licht gekomen zijn. Achteraf is duidelijk geworden dat eigenlijk niemand de risico's goed heeft ingeschat. We komen er niet mee weg door de verantwoordelijkheid volledig weg te leggen bij de Amerikaanse hypotheekbanken of de controlerende instanties. We zullen ook de hand in eigen boezem moeten steken, ook al hebben we in coöperatieland geen hinder van zelfzuchtige en wispelturige aandeelhouders. We kunnen ook kijken naar de verstrengeling van functies bij bestuurders. Is een

bestuursfunctie bij een primaire coöperatie wel te rijmen met een bestuursfunctie bij een telersvereniging met eigen afzet? Wat zegt dat over bestuurlijke zuiverheid en commitment? Hoe werkt dit door op de loyaliteit van leden? En tenslotte een vierde praktijk die te toetsen is aan de code. Hoe zit het met de verantwoordelijkheid van bestuurders, toezichthouders en ook medewerkers van een coöperatie als ondeugdelijke en onoirbare praktijken van leden worden gedoogd? Als je gevraagd wordt als adviseur 'de zaken kloppend te maken'. Hoe leg je dat uit aan je leden?

Dames en heren, wat ik met deze voorbeelden wil zeggen is dat we zelf ons straatje schoon moeten houden. De code van de NCR geeft daar handreikingen voor. Nog belangrijker is dat we elkaar op dit soort zaken durven aanspreken, in besturen, onder toezichthouders maar ook in gesprek met leden en andere stakeholders. Dat hoort bij professionaliteit.

Professionalisering

Risico-management is een belangrijk aspect van professionalisering. De code geeft dat ook aan, ook al ligt daar het accent op financiële risicobeheersing. Dat is mij te eenzijdig. De kwetsbaarheid en dus ook de risico's van coöperatieve ondernemingen zit niet alleen in het financiële. In feite is dat de sluitpost. Risico's hebben te maken met complexiteit en die neemt dubbel toe. Enerzijds door de groei en de internationalisering van de ondernemingen zelf, anderzijds door maatschappelijke ontwikkelingen. Risico-management gaat dan bijvoorbeeld over het inschatten van een reeks van factoren:

- beschikbaarheid en kosten van grondstoffen;
- aanvoer van voldoende kwaliteitsproducten;
- wensen van de consument;
- eisen van de samenleving op het gebied van duurzaamheid;
- aantrekkingskracht op leden;
- wetten en regels van de overheden en zo meer.

Sturing op alleen financiën volstaat niet. Bestuur en toezichthouders dienen over gevoelige antennes te beschikken om deze risico's in markt en samenleving te zien en goed in te kunnen schatten om vervolgens een vertaalslag te kunnen maken naar strategie en scenario-ontwikkeling.

Die antenne voor risico's zal in elke coöperatieve onderneming anders gericht moeten zijn. De primaire coöperaties gericht op afzet en verwaarding van onze producten (zuivel, vlees, suiker, groenten) werken op het scherp van de snede in een dynamische consumentenmarkt. Om voor stabiliteit in de aanvoer te zorgen is het dan belangrijk dat er toezichthouders zijn die als vertegenwoordiger van de boeren of tuinders hun antenne richten op wat er leeft bij die achterban. In een ander type onderneming waar de inbreng van leden minder belangrijk is voor de bedrijfsvoering is die antenne vooral afgestemd op bijvoorbeeld wetgeving en maatschappelijke ontwikkelingen rond bijv. zorg. Kortom, in de sfeer van dit breed gedefinieerd risico-management vraagt professionalisering van toezicht en bestuur om een bijzondere combinatie van competenties en kwaliteiten.

Bestuurlijke zuiverheid en integriteit

Bestuurlijke zuiverheid en persoonlijke integriteit noem ik als tweede facet van professionaliteit. Een bestuurder of toezichthouder van een coöperatieve onderneming mag en kan niet onverschillig blijven ten aanzien van de kernwaarden die de coöperatie vertegenwoordigd. Hij of zij moet hierin geloven en zich hieraan voor de volle honderd procent committeren. Die geloofwaardigheid is een eerste vereiste voor bestuurlijke zuiverheid. Leden moeten dit aan je kunnen zien en daar vertrouwen in hebben. Een andere vereiste is voor mij dat de bestuurlijke petten die een bestuurder of toezichthouder heeft bij elkaar moeten passen. Anders is er heel veel uit te leggen en is de persoonlijke integriteit en geloofwaardigheid in het geding. Bij bestuurlijke zuiverheid hoort voor mij ook een kritische

houding. Vragen stellen bij alles wat niet duidelijk is. Want als een bestuurder of toezichthouder het niet snapt, wat mogen we dan verwachten van leden of klanten? De toezichthouder moet de luis in de pels van het bestuur zijn en omgekeerd. En hier hoort dan transparantie en openheid van de besluitvorming bij. De coöperatieve onderneming is niet gebaat met toezichthouders als 'ja-knikkers'. Integendeel, good governance is juist gebaat bij sterke toezichthouders die hun nek durven uitsteken en pro-actief hun verantwoordelijkheid nemen. Dus toezichthouders met een sterke professionele autonomie.

Een sterke functie-specialisatie binnen het bestuur en de toezichthouders heeft het gevaar in zich dat ieder op zijn eigen deelterrein bezig is zonder het geheel te zien. Natuurlijk, geen enkele bestuurder of toezichthouder beschikt over alle benodigde kennis en informatie. Des te belangrijker is de samenwerking binnen deze colleges en des te belangrijker is het dat altijd voor iedereen duidelijk is wat het desbetreffende besluit bijdraagt aan het kerndoel van de onderneming, namelijk de continuïteit op de lange termijn. Hiervoor dan verantwoordelijkheid willen dragen hoort volgens mij bij bestuurlijke zuiverheid en bij strategisch leiderschap.

Tenslotte een laatste facet, namelijk de ethiek. Bestuurlijke zuiverheid en integriteit heeft alles met ethiek en waarden te maken. Durven we met elkaar en ieder persoonlijk de wijze waarop we besturen en toezicht uitoefenen voortdurend tegen het licht te houden? Reflecteren we genoeg op onze morele verantwoordelijkheid jegens onszelf, onze collega's, onze leden, onze medewerkers en andere stakeholders? De laatste jaren hebben alle coöperatieve ondernemingen op een of andere manier werk gemaakt van maatschappelijk verantwoord ondernemen en ze hebben de 'corporate social responsibility' ingevuld. De vraag aan bestuur en toezicht blijft of deze programma's en uitgangspunten voldoende zijn geïntegreerd in de dagelijkse core-business. Hoe groot is de kans om alsnog verrast te worden? Vraag is dus ook of bestuur en toezicht voldoende pro-actief bezig zijn. Ook dit hoort bij zuiverheid en integriteit.

Vertrouwen

"Vertrouwen is goed maar controle is beter"! Dames en heren, weet u van wie deze bekende uitspraak is? Van Lenin, de grondlegger van het communisme! Langzaam maar zeker is dit ook hier het adagium geworden van goed leiderschap. De financiële crisis versterkt dit. In het kader van ons thema van professionaliteit draai ik de stelling liever om: "controle is goed maar vertrouwen is beter".

Vertrouwen heeft een menselijk gezicht en is een relationeel begrip. Het gaat over verantwoordelijkheid geven en nemen. En omdat we als mensen onze zwakheden kennen, bouwen we controle op via checks and balances. Controle is een zuiver beheersmatig begrip. Omdat op niemand vertrouwd kan worden, worden van bovenaf rigide controlesystemen ontwikkeld om onzekerheden en risico's uit te bannen. En wat is het gevolg: uiteindelijk voelt niemand zich meer verantwoordelijk en bestuur en toezicht raken vervreemd van hun eigen bedrijf en komen los te staan van de werkelijkheid.

Ik zie gelukkig ook een ombuiging van deze trend van uitgebreide controle naar meer vertrouwen. Onlangs verwoordde de nieuwe CEO van Unilever, Paul Polman de noodzaak hiervan op treffende wijze. "Top down besturen wordt niet meer geaccepteerd, de kennis van het bedrijf zit beneden. Het businessmodel van nu is: samenwerken". Ik vind deze uitspraak bij uitstek ook van toepassing op de coöperatieve ondernemingsvorm. Ik herken het vanuit Vion en Rabobank. Voor mij is wel duidelijk dat dit businessmodel van 'samenwerken' alleen werkt als aan een aantal voorwaarden is voldaan. De belangrijkste is dat de top van de onderneming de verantwoordelijkheid neemt om heldere kaders te formuleren waarbinnen de verschillende eenheden en niveaus hun werk kunnen doen. Vertrouwen en vertrouwdheid zijn hierbij cruciaal. Deze strategie van leiderschap op basis van vertrouwen sluit heel goed

aan bij het traditionele beginsel van subsidiariteit, waarbij de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie wordt gelegd. Dit beginsel is een belangrijke inspiratiebron geweest in de ontstaansperiode van de coöperatieve beweging. Sturen op de eigen verantwoordelijkheid van mensen binnen de onderneming hoort voor mij bij professioneel bestuur en toezicht.

Dames en heren, ik ga afronden.

Coöperatieve ondernemingen hebben toezichthouders nodig die gezamenlijk over veel kennis en ervaring beschikken:

- financieel-economisch
- sociaal-cultureel
- human resource management
- markt en marketing
- over doelgroep en achterban, etc.

Daarnaast zijn toezichthouders nodig die vanuit een sterk verantwoordelijkheidsbesef hun nek durven uitsteken. Die professionele autonomie van toezichthouders is ook in het belang van het bestuur.

Toezichthouders dienen in staat te zijn om korte termijn beslissingen te nemen die passen binnen een langere termijnvisie. Daar zijn we het allemaal over eens. Ook over het belang van scouting en opleiding van een potentieel aan jonge bestuurders en toezichthouders. De kweekvijver moet rijk gevuld zijn. Daarom moet de aantrekkingskracht van het coöperatief ondernemen omhoog. De samenleving vraagt er om; het tij zit mee!

Om de eisen van professionaliteit scherper te krijgen heb ik de NCR-gedragcode erbij gehaald. Ik zie aanleiding genoeg om die code te actualiseren en de principes verder uit te werken. Ook vind ik dat de coöperatieve sector flink moet investeren om de in de code veronderstelde professionaliteit waar te maken. In deze ben ik het helemaal eens met de uitspraken van de twee wetenschappers aan het begin van mijn inleiding: meer aandacht voor de waarden en ethiek van het coöperatieve ondernemen én voor de verantwoordelijkheden van bestuurder en toezicht als professional. De tijdgeest is er naar om in coöperatie land nog meer te gaan staan voor een sterke waardeoriëntatie waarin de onderneming, de bestuurders en toezichthouders, de leden, de klanten en de samenleving kunnen floreren. Dat is voor mij professionalisering!

Dank u wel