

De casus Radboud Universiteit versus de Nederlandse bisschoppen vind ik erg interessant, omdat het iets zegt over de verhouding van een bestuur met zijn 'morele eigenaren'. Dat is een lastig begrip uit het Policy Governance-systeem, waarmee wordt aangeduid namens wie bestuur en toezicht hun taak uitvoeren. Zo'n idee van morele eigenaren is echter heel behulpzaam (zo niet cruciaal) om een heldere maatschappelijke verantwoording te kunnen geven.

In een recente column in het Nederlands Dagblad reikt Paul van Geest het begrip 'caritas' aan, in de context van goed bestuur, en dat vind ik een heel verhelderend begrip om ook mee uit te leggen wat in Policy Governance bedoeld wordt met morele eigenaren.

Liefde

Caritas is de Latijnse variant van het Griekse woord 'agapè', dat duidt op een vorm van liefde, die met zorg en genegenheid te maken heeft. Ter onderscheid van 'eros', wat de

zinnelijke liefde is. Het Engelse 'care' is een mooie directe vertaling, waarvoor ik in het Nederlands dan de term 'geven om' zou willen gebruiken.

'Caritas' en 'care' helpt om te bepalen voor het bestuur aan welke 'morele eigenaren' het bestuur in morele zin verantwoording af wil leggen. Hiermee bedoel ik de 'horizontale', maatschappelijke verantwoording, naast uiteraard de formele, verticale verantwoording naar juridische eigenaren.

Caritas helpt om te benadrukken dat het bestuur de verantwoording in morele zin geeft aan diegenen die 'geven om' de organisatie. Andersom schept het de plicht van het bestuur om 'te geven om' de belangen en waarden van die morele eigenaren. Caritas werkt dus, net als gewone liefde, alleen als het wederzijds is.

Let wel: 'geven om' is niet 'ervoor zorgen dat'. Morele eigenaren kunnen niets afdwingen, het is immers geen juridisch eigenaarschap. Dat is heel duidelijk geworden met de uitspraak van de Ondernemingskamer in de Radboud-casus.

Wel zal het bestuur zich steeds moeten verantwoorden over het vertrouwen dat de morele eigenaren in hun gesteld hebben. Het bestuur zal dat doen vanuit 'care'. Omdat, zoals gezegd, het bestuur moet ook geven om de morele eigenaren. Maar evengoed kan het bestuur niet afdwingen dat de morele eigenaren het overal mee eens zullen zijn.

## Zacht en hard

Wat mensen vaak lastig vinden aan het concept morele eigenaren, is dat het 'zacht' is. Er wordt dan vaak gezocht naar een sluitende definitie, even 'hard' als een juridische eigenaar. Maar die is er per definitie niet. Het begrip morele eigenaar betreft die kant van het bestuur, waar het gaat om menselijke waarden, die niet vast te leggen zijn in sluitende systemen en juridische bepalingen.

Die kant kennen we in de dagelijkse praktijk maar al te goed. Zeker bestuurders en toezichthouders van maatschappelijke organisaties vervullen hun rol vanuit persoonlijke betrokkenheid, omdat ze het intrinsiek waardevol vinden. Ze doen hun werk, mede omdat ze 'geven om' goed onderwijs, goede zorg, goede woningen. Het begrip morele eigenaren helpt dan, om die betrokkenheid, en dat 'geven om', een basis te geven. Zodat je ook dat aspect, misschien wel het belangrijkste als het gaat om goed bestuur, zorgvuldig met elkaar kunt bespreken. En juist voorkomt dat het blijft hangen in een

niet nader gedefinieerde 'persoonlijke betrokkenheid'.

Het voorkomt niet dat er zaken mis gaan. Dat laat het voorbeeld van de Radboud Universiteit ook zien. Als de liefde (caritas) bekoeld is, dan geven partners nog maar weinig om elkaar. Dan zijn ze niet meer in staat te koesteren en tot bloei te brengen wat ze ooit samen belangrijk vonden. Ook hierin laat het echte leven zien, dat het dan soms beter is, dat de wegen scheiden.

### Dialogoog

Voor het bestuur van de Radboud Universiteit betekent het overigens, dat ze opnieuw moeten nadenken wie nu dán hun morele eigenaren zijn, als het dan niet meer de bisschoppen zijn. Wie geeft er om het voortbestaan van de Radboud Universiteit? Ik vind het mooi om te zien dat ze die dialoog onmiddellijk gestart zijn.

En die vraag is relevant voor elk bestuur (inclusief intern toezicht): welke groepen mensen geven om jullie organisatie? En andersom: om wiens waarden geven jullie, om te bepalen wat de koers van de organisatie zou moeten zijn? Heb je dat niet in beeld, dan kan het op langere termijn betekenen dat je niet meer weet wat je bestaansrecht eigenlijk is.