

De voetbalclub NAC verkeert in een crisis. Treurig voor voetballiefhebbers in het algemeen en die van NAC in het bijzonder. Maar een interessante casus vanuit het oogpunt van goed bestuur, omdat het een aantal essentiële elementen daarvan blootlegt. Die komen naar voren in een zeer lezenswaardig stuk hierover dat onlangs in NRC Handelsblad stond. Ik wil de casus-NAC gebruiken om te analyseren waarom 'stakeholder-management' zo belangrijk is.

Wie is de baas bij de voetbalclub?

Bij NAC ontstond crisis toen door dreigementen vanuit de harde kern van NAC-supporters trainer Maurice Steijn zich gedwongen zag op te stappen, omdat hij zich niet meer veilig voelde. De raad van commissarissen was al eerder kritisch geweest op het beleid van de directie, die zijn oren te veel naar de supporters zou laten hangen. Voor enkele aandeelhouders is nu dan de maat vol: zij hebben hun aandelen te koop aangeboden en willen eruit stappen.

De kern van dat artikel voor mij is een uitspraak van Clémence Ross-van Dorp, die kort voorzitter was van De Graafschap, maar door toedoen van supporters al snel haar positie op moest geven. Zij stelt: "Supporters zijn een macht binnen de club met allerlei privileges (...). Het voetbal is van ons, is de claim van de harde kern. En binnen voetbalorganisaties heerst een diep gevoel van afhankelijkheid van de fanatieke aanhang."

Wie is er nu eigenlijk de baas bij een voetbalclub? Wat zegt de crisis bij NAC over de verhoudingen tussen aandeelhouders, intern toezicht en directie? En wat kunnen we hiervan leren over de relatie met stakeholders?

Stakeholders en morele eigenaren

De betrokkenheid die voetbalsupporters tonen bij hun club is iets waar veel andere organisaties alleen maar jaloers op kunnen zijn. Het heeft, zoals in het NRC-artikel ook wordt gememoreerd, ook goede kanten. Zo werd het onzalige plan om tot een Europese Superleague te komen, al snel opgegeven toen duidelijk werd dat voetbalsupporters er niet op zaten te wachten. Zoveel macht hebben ze dus. Zijn supporters dus de baas? Is het voetbal 'van ons' zoals zij zelf claimen? Daarvoor helpt het om verschillende typen eigenaren te onderscheiden.

Een organisatie is juridisch gezien van de eigenaren. Dat lijkt makkelijk. Bij een bedrijf zijn dat de aandeelhouders, bij een vereniging de leden. Bij een stichting zijn er geen eigenaren, daar wordt het al wat ingewikkelder.

Maar een organisatie werkt niet in een vacuüm. Zij hebben zich te verhouden tot de maatschappelijke context waarin ze werken. Dat geldt voor een school of zorginstelling, waar dat maatschappelijke belang evident is, maar net zo goed voor een bedrijf. Ook dat kan zich niet aan dat maatschappelijk belang onttrekken, zo merkte onlangs Shell, die door de rechter werd aangemaand haast te maken met zijn klimaatdoelstellingen.

Dat betekent, dat de organisatie zich rekenschap zal moeten geven van de belangen van maatschappelijke groepen in en om de organisatie. Dat noemen we tegenwoordig 'stakeholder-management'. Maar er zijn zoveel stakeholders! Je kunt daar meer dan een dagtaak aan hebben, om die allemaal in kaart te brengen met hun belangen en wensen.

Om die reden is het belangrijk om binnen alle mogelijke stakeholders die groepen te zoeken, die zich verbonden voelen met de organisatie, zorg hebben om waar de organisatie voor staat, en om die reden invloed willen of mogen hebben; ook als ze misschien geen formele zeggenschap hebben. Die groepen kun je de morele eigenaren van de organisatie noemen. Over die morele eigenaren en het principe van 'zorg' schreef ik eerder deze blog.

Maar dat is toch heel ingewikkeld, denk je nu misschien: hoe kan een directie (of uitvoerend bestuur) van een organisatie nu rekening houden met de belangen van zowel formele als morele eigenaren? Dat is ook ingewikkeld, en dat is precies waarom bestuur zo'n zware, complexe baan is.

Juristen zullen opmerken, dat 'morele eigenaren' niet bestaan: er is juridisch gezien maar een type eigenaar, en dat is de formele eigenaar, met alle rechten en plichten die daarbij horen. Dat is ook waar, maar ik heb nog geen goed alternatief voor de term morele eigenaar gevonden.

Ik heb wel eens gespeeld met de vergelijking 'shareholders' en 'care holders', maar afgezien van het Engels is er nog het probleem dat zich dat niet aansluit op non-profit organisaties. Het maakt wel weer duidelijk dat het om 'zorg' gaat, niet per se om een individueel belang in de vorm van een rendementseis. Dit maakt overigens duidelijk dat formele eigenaren ook heel goed morele eigenaren kunnen zijn. Ook formele eigenaren hebben zorg voor de organisatie op langere termijn en zitten er niet alleen in voor hun persoonlijke gewin.

Langetermijn-waarden

Terug naar de casus NAC. De aandeelhouders zijn daar de formele eigenaren. De supporters zijn de morele eigenaren. Belangrijk gegeven daarbij is, dat het bestuur (in brede zin, dus

inclusief het intern toezicht) bepaalt wie zij als morele eigenaren wil zien. De rol van morele eigenaren is namelijk, dat zij de belangrijkste gesprekspartner voor bestuur en toezicht zijn, waar het gaat om de langetermijn-waarden waar de organisatie invulling aan geeft.

Dat is een wisselwerking; het bestuur bepaalt wat de langetermijn-waarden zijn op basis van het gesprek met morele eigenaren. En het bestuur bepaalt wie het als morele eigenaren wil zien, op basis van de langetermijn-waarden waar zij zich voor verantwoordelijk voelt. Dat kan op langere termijn verschuiven, en wel zodanig, dat partijen die ooit morele eigenaren waren, dat op een gegeven moment niet meer zijn. Dat zien we aan de casus van de Radboud Universiteit, waar de bisschoppen ooit aan de wieg stonden van de oprichting van de universiteit, maar sinds vorig jaar geen invloed meer hebben op het beleid van het bestuur.

Daar ging een heel lastig en moeizaam proces aan vooraf: het enkele feit dat bisschoppen zich niet in sommige besluiten van het bestuur konden vinden, is niet voldoende om dan maar te zeggen dat hun waarden en belangen er niet toe doen.

Nogmaals: het steeds moeten afwegen van belangen en waarden van verschillende groepen belanghebbenden is de kerntaak van bestuur (en intern toezicht) en dat is precies waarom dit zulke complexe, verantwoordelijke functies zijn. Je weet van te voren dat je niet alle waarden recht kunt doen, en niet alle belangen kunt honoreren.

Een vergelijkbaar dilemma doet zich nu voor, voor de directie en de RvC van NAC. De supporters – althans de fanatiekelingen onder de supporters – hadden te veel invloed gekregen op het beleid van de directie. De aandeelhouders voelden zich tekort gedaan. Daar ontstaat een dilemma: naar wie luisteren we?

Stem geven aan alle morele eigenaren

De uitweg uit deze impasse is tweeledig. In de eerste plaats is het belangrijk dat directie en RvC heel goed in kaart brengen wie de morele eigenaren van NAC zijn. Dat zijn aandeelhouders (voorzover het hun gaat om het langetermijn-belang van NAC), en supporters. Maar er zijn (veel) meer supporters dan alleen de ‘harde kern’. Die roeren zich alleen wat minder. Daar ligt een eerste uitdaging voor bestuur en toezicht: hoe kun je meer stem geven aan de ‘doorsnee’ NAC-supporter? Hoe bereik je een betere balans tussen de langetermijn-waarden van de verschillende groepen morele eigenaren, oftewel: iedereen die zorg heeft om en voor NAC?

In de tweede plaats, als gesprekken met morele eigenaren hebben geleid tot een betere

balans, is het belangrijk om aan die morele eigenaren dan de juiste verantwoording te geven. Die verantwoording gaat over de vraag in hoeverre NAC erin slaagt de langetermijn-waarden van de morele eigenaren om te zetten in resultaten. Dat gaat om de vraag: waar staan we voor? Waartoe bestaat NAC? Wat is ons bestaansrecht? Waarom zou iemand NAC morgen opnieuw oprichten, als het nog niet bestond?

Ik kan de antwoorden op die vragen niet helemaal invullen natuurlijk, maar we kunnen wel een aantal aannames doen. Bijvoorbeeld, dat het bij NAC vooral gaat om samen plezier beleven aan voetbal dat aantrekkelijk is om voor naar het stadion te komen. Dan is de vraag: wat is aantrekkelijk om naar het stadion te komen? De website van NAC geeft onder het kopje 'Identiteit' vier kernwaarden, die daar een beetje richting aan geven: tegendraads, bourgondisch, saamhorig en zelfbewust.

Nou, tegendraads en zelfbewust was het wel wat de supporters aan gedrag lieten zien. Bourgondisch en saamhorig misschien wat minder. Op deze kernwaarden zouden directie en RvC de supporters kunnen aanspreken.

De harde kern-supporters waren vooral boos vanwege de tegenvallende resultaten. En dan valt op, dat dat niet in de kernwaarden staat. Hoewel (af en toe) winnen natuurlijk onderdeel is van het plezier dat supporters beleven, verwacht geen redelijk mens dat een club als NAC altijd zal winnen. De verantwoording van de directie en RvC naar supporters moet dus minder over de resultaten in smalle zin gaan, en meer over de 'resultaten' in brede zin: het bieden van saamhorigheid bij een bourgondische club, die tegendraads en zelfbewust voetbal speelt. En dat is verantwoording naar de brede groep supporters (en de aandeelhouders), niet alleen naar de harde kern.

Ik heb natuurlijk makkelijk praten, dat besef ik heel goed. De cultuur bij veel voetbalclubs is nu eenmaal dat de fanatieke supporters al snel de meeste invloed krijgen. Iets dat in jaren (decennia?) ontstaan is, kost ook weer jaren om te veranderen. Dat moet je dan wel doen vanuit een helder idee, waar je steeds opnieuw op terug kunt grijpen en waar je steeds naar kunt verwijzen.

Cirkel van verantwoording

Dat is dan ook de les voor andere organisaties. In formele zin zijn aandeelhouders, of leden van een vereniging de 'baas' bij een organisatie. In morele zin gaat het om iedereen die 'zorg' heeft voor de organisatie. Het is belangrijk om steeds zorgvuldig in beeld te brengen wie dat zijn, om daar als bestuur en toezicht een voortdurende dialoog mee te voeren. In die

dialogoog wordt steeds opnieuw betekenis gegeven aan de langetermijn-waarden. Die waarden zijn leidend voor het beleid van bestuur en toezicht en ze zijn de houvast voor de verantwoording over de resultaten (in brede zin) die de organisatie geeft. Daarmee wordt dan de dialoog weer gevoed.

Sla je een van die elementen over: de morele eigenaren, de kernwaarden of de verantwoording over resultaten, dan is de cirkel van verantwoording niet compleet. Dat is niet onmiddellijk een probleem, maar ergens op langere termijn zal blijken dat de organisatie en de omgeving waarin ze is ingebed, uit elkaar gegroeid zijn. Ieder incident kan dan aanleiding zijn tot een diepgaand conflict, dat maar heel moeilijk op te lossen is.