

Het concept 'morele eigenaren' is een van de lastigste begrippen van het Policy Governance-systeem. En tegelijk is het een van de belangrijkste begrippen daarvan. Ik denk zelfs dat het een sleutelbegrip is in de huidige ontwikkeling naar meer maatschappelijk verantwoord bestuur en toezicht. Het zou de legitimiteit van bestuur en toezicht in publieke organisaties kunnen versterken. En een breder begrip van wat 'morele eigenaren' zijn, zou denk ik helpen om de scherpe kantjes van het denken in aandeelhouderswaarde eraf te halen. Daarom wil ik in deze blog beknopt en helder uitleggen wat we bedoelen als we het hebben over 'morele eigenaren'.

Vooropgesteld: ik vind het geen ideale term. Het woord 'moreel' heeft namelijk een waardegeladen connotatie, die niet altijd passend is, en het zelfs wat zwaar kan maken. Het woord 'eigenaar' slaat daarnaast in juridische zin alleen op formele (wettelijke) eigenaren. Dan werkt 'morele eigenaren' verwarrend. Bovendien heeft het woord 'eigenaren' voor sommigen een negatieve bijklank, die niet past bij het idee van een bredere verantwoordelijkheid van bestuur en toezicht. Iets dat Policy Governance juist wil versterken. Een goed alternatief zou het woord belanghebbende kunnen zijn, ofwel 'stakeholder' in goed Engels. De laatste jaren doet de 'stakeholder'-benadering in bestuur en toezicht opgeld. Die benadering beoogt te benadrukken dat bestuur en toezicht, naast het aandeelhoudersbelang, ook rekening dienen te houden met andere belanghebbenden. Maar belanghebbenden zijn er in allerlei soorten, dus daarmee zijn we er nog niet. Aandeelhouders zijn (als formele eigenaren) ook een belanghebbende, dus over welke 'andere' belanghebbenden gaat het dan?

License to operate

Deze vraag raakt aan de kern van de rol van bestuur en toezicht. Die kern gaat namelijk over het bepalen van het bestaansrecht van de organisatie. Wat maakt de organisatie waard om te laten bestaan? Voor bedrijven lijkt dat misschien simpel: het leveren van rendement voor de aandeelhouders. Toch is het bestaansrecht niet alleen een zuiver financiële kwestie, zoals de recente klimaatuitspraak over Shell laat zien. Shell werd in de door Milieudefensie aangespannen rechtszaak door de rechter gedwongen harder zijn best te doen om klimaatdoelstellingen te realiseren. Dat laat zien, dat het bestuur van Shell zich mede zal moeten richten op de waarden en zorgen van een bepaalde groep mensen, die niet de aandeelhouders zijn, maar die wel iets mogen vinden van het 'hogere doel' van Shell. De purpose, of, met een andere mooie Engelse kreet de 'license to operate.'

Morele eigenaren hebben dus een belangrijke functie om te bepalen wat het hogere, langetermijn doel van de de organisatie is. Dat is de eerste functie van het begrip.

Maatschappelijke opdracht en eenheid van bestuur

Voor niet-winstgedreven bedrijven is het al helemaal cruciaal om te bepalen wie die 'andere' belanghebbenden zijn. Want als er geen rendementseis van aandeelhouders is, hoe bepaal je dan wat het hogere doel van de organisatie is? Dat kan niet de toevallige hobby van de bestuurders zijn. Dat maakt je wel heel vatbaar voor wisselend beleid, als er wisselingen zijn in bestuur en toezicht. Om dat te voorkomen, zullen bestuur en toezicht te rade moeten gaan bij de belanghebbenden, die de 'dragere' zijn van het onderscheid dat de organisatie maakt in de maatschappij. Dat is de tweede functie van het begrip morele eigenaren: het borgen van de eenheid van bestuur.

Bestuurders en zeker intern toezichthouders vervullen hun functie niet vanuit een individueel perspectief, maar vanuit een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Om effectief te zijn in hun handelen als groep, zullen ze wel een gedeeld perspectief moeten hebben op wat die maatschappelijke verantwoordelijkheid dan precies is. Als de opvattingen daarover te veel

uiteenlopen, ontstaan er steeds opnieuw dezelfde fundamentele discussies, die veel tijd en energie kosten. Dit wordt wel de maatschappelijke opdracht genoemd. Die is niet voorgeschreven, niet in wetten en regels, noch in sector- of brancecodes. Iedere organisatie zal die voor zichzelf in zijn eigen context moeten formuleren. Dat kan alleen door in gesprek te gaan met de belanghebbenden, waarvan bestuur en toezicht vinden, dat die iets te zeggen hebben over het onderscheid dat de organisatie zou moeten maken.

Ligt dat niet voor de hand?

Dat onderscheid kan gemaakt worden met levensbeschouwelijke waarden, zoals bijvoorbeeld bij bijzonder onderwijs, kerken of andere religieuze organisaties. Het onderscheid kan ook gebaseerd worden op meer algemeen-maatschappelijke waarden, zoals bij openbaar onderwijs, musea of andere organisaties die ervaren dat ze een bepaalde 'maatschappelijke opdracht' hebben. Hoe dan ook, het gaat in alle gevallen om keuzes met een morele lading. Dat wil zeggen, dat er geen objectieve uitspraak valt te doen over wat

'het beste' is om te doen. Dat hangt af van wat je belangrijk vindt. Vanwege die morele lading spreekt het Policy Governance-systeem over 'morele eigenaren'.

Als je het wat neutraler wilt formuleren, zou je kunnen spreken van 'onderscheidende belanghebbenden'. Oftewel de belanghebbenden die bepalen wat het onderscheid is, dat de organisatie in de maatschappij zou moeten maken.

Het antwoord op de vraag naar het bestaansrecht van de organisatie lijkt soms erg voor de hand te liggen. In het geval van een onderwijsorganisatie wordt er al snel gezegd: 'Goed onderwijs!' Dat is niet onwaar, maar de vraag is dan: wat bedoelen we met goed onderwijs? Gaat het dan om excellente resultaten, om het bieden van gelijke kansen, om vormen in een bepaalde levensbeschouwing, om het versterken van de zelfstandigheid? Al deze zaken zijn belangrijk, maar zodra je erover gaat praten, blijken er toch verschillende meningen over te bestaan, hoe belangrijk ieder van die aspecten gevonden worden.

Algemeen belang

Het gesprek met de 'onderscheidende belanghebbenden' (oftewel de morele eigenaren) zou dus daarover moeten gaan. Wat vinden zij ten diepste belangrijk? Waar voelen zij zich mee verbonden, als het gaat om deze organisatie? Door welke waarden worden zij gedreven? Dat zijn geen voor de hand liggende vragen. Het gesprek met morele eigenaren is dan ook geen voor de hand liggend gesprek. Het is iets dat je zorgvuldig moet voeren, en waarvoor je de goede vragen moet stellen.

Die zorgvuldigheid is om nog een andere reden van belang. Morele eigenaren kunnen namelijk op andere momenten een andere rol hebben. Bijvoorbeeld die van ouder (in een school), of speler (van een voetbalvereniging), sponsor (van een tentoonstelling in een museum). Dat is niet zo'n probleem, zolang die rollen maar zorgvuldig onderscheiden blijven. Als je bijvoorbeeld met een ouder als morele eigenaar spreekt, is de neiging van zo'n ouder groot, om het over de ervaring met het eigen kind in een specifieke klas te hebben. Dan is

het zaak om met de juiste vragen het gesprek weer op een ander niveau te krijgen: meer gericht op de lange termijn, in plaats van de korte termijn. En het algemene belang, in plaats van alleen het persoonlijke belang.

Dat we dit gesprek lastig vinden, heeft denk ik ermee te maken dat we niet meer zo gewend zijn om vanuit het algemeen belang te denken. We hebben geleerd om als 'consument' vooral erop te letten of we 'waar voor ons geld' krijgen. Maar veel maatschappelijke organisaties functioneren maar heel beperkt volgens bedrijfsmatige principes. Ze drijven op de betrokkenheid van de gemeenschap waarin ze functioneren. Gelukkig zijn er ook voorbeelden waar dat wel lukt om dat algemeen belang weer onderwerp van gesprek te maken. Een dorpsupermarkt die in stand wordt gehouden door vrijwilligers. Bewoners van een stad die een energiecoöperatie beginnen om de energietransitie in gang te zetten. Een scholenstichting die een maatschappelijke raad heeft, om feedback te vragen op de langetermijnkoers.

Erkenning en legitimiteit

De gesprekken die bestuur en toezicht voeren met morele eigenaren maken de derde functie van het begrip morele eigenaren zichtbaar. Dat is, dat het helpt om de cirkel van verantwoording te sluiten. Daarmee bedoel ik, dat besturen en toezichthouders, als ze hebben vastgesteld wat hun hogere doel, hun maatschappelijke opdracht is, ook verantwoording zullen moeten geven over de mate waarin het lukt om die opdracht te verwezenlijken. Pas als ze dat gedaan hebben, is de cirkel rond. Dat is niet makkelijk. Omdat die maatschappelijke opdracht complex is, is de kans groot dat dat nog niet altijd goed lukt. Juist dan is het toch goed om daarover open te zijn, en het gesprek aan te gaan. Die transparantie wekt namelijk paradoxaal genoeg vertrouwen. En dat vertrouwen is onmisbaar om de legitimiteit van bestuur en toezicht te herstellen, dat nu zo enorm aan erosie onderhevig is.

Neem het voorbeeld van een scholenstichting, die stelt dat kansenongelijkheid wil

tegengaan. Om hierover verantwoording te geven, zullen bestuur en toezicht eerst na moeten gaan, wat hierbij voor de maatschappelijke omgeving van belang is. In verantwoording zit het woord 'antwoord', en dat betekent dat je eerst na moet gaan wat de vraag eigenlijk is. Op die vraag kun je vervolgens antwoord geven. En zo ontstaat er een gesprek, dat steeds doorgaat. In dat gesprek wisselen bestuur en toezicht en mensen in de maatschappelijke omgeving hun perspectieven en ideeën uit. Zo kan er langzamerhand een gedeeld begrip ontstaan, over wat er van belang is om te realiseren, en in welke mate het de organisatie lukt. In die uitwisseling ontstaat erkenning voor ieders rol en positie. Als die uitwisseling er niet is, dan is het veel moeilijker om die erkenning te laten ontstaan. En als er dan iets mis gaat, ontstaat er al snel een wij/zij verhouding waarin de organisatie en de maatschappij elkaar over en weer de schuld geven.

Verschuivende eigenaren

Die dialoog is ook belangrijk, omdat de keuze wie de morele eigenaren van een organisatie

zijn, geen voor de eeuwigheid vaststaand gegeven is. Bestuur en toezicht bepalen wie de morele eigenaren van de organisatie zijn. Maar dat is niet een eenmalig, eenzijdig besluit van het bestuur. Evenmin is het een recht dat af te dwingen is (zoals dat wel geldt voor het formele eigenaarschap). Een goed voorbeeld hiervan is de casus van de bisschoppen en de Radboud Universiteit in Nijmegen, waar ik eerder over schreef.

Het gesprek met morele eigenaren is een voortdurende dialoog, over welke waarden (onderscheidende visie) ten grondslag ligt aan de organisatie. Door allerlei ontwikkelingen kan dat langzamerhand verschuiven. Dat betekent dat daardoor andere morele eigenaren in beeld komen (zoals bij de Radboud Universiteit), of het kan betekenen dat die morele eigenaren veranderen in waar ze belang aan hechten (zoals bijvoorbeeld de toegenomen aandacht voor diversiteit en gelijkheid in allerlei organisaties).

Conclusie

Aan het begin van dit blog schreef ik dat de term morele eigenaren kan helpen om meer

houvast te geven in maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), in het Engels ook wel CSR (Corporate Social Responsibility) genoemd. Door het expliciet benoemen van wie ze zien als morele eigenaren, creëren bestuur en toezicht hun eigen 'verplichting' om ook met die morele eigenaren in gesprek te gaan. Om waarden en belangen te bevragen, en om op basis daarvan verantwoording te geven. Voor de buitenwereld is dan helder, hoe bestuur en toezicht tot hun afwegingen over het hogere doel van de organisatie komen. Voor non-profit organisaties helpt het, om het lastige gesprek over wat de maatschappelijke opdracht nu eigenlijk is, beter te verankeren in de maatschappelijke omgeving zelf. Het helpt ook, om continuïteit te realiseren in de koers van de organisatie en het gesprek tussen bestuur en toezicht. Niet in de laatste plaats helpt het, om 'gewone burgers' in de buitenwereld (opnieuw) het gevoel te geven dat er aandacht is voor wat zij belangrijk vinden. Dat helpt de kloof tussen bestuurders en de omgeving te overbruggen en de betrokkenheid bij goed bestuur te verbreden.

Alternatieve termen

Ik heb in dit stuk als alternatief voor morele eigenaren de term 'onderscheidende belanghebbenden' gebruikt. Ik heb ook nog de volgende termen bedacht. Ik ben benieuwd wat jullie als lezers de beste term vinden, en of je misschien zelf nog een betere term hebt.

maatschappelijke belanghebbenden
legitimerende omgeving
sleutelbelanghebbenden
relevante belanghebbenden
referentie-belanghebbenden
bevoegde belanghebbenden
erkende belanghebbenden
careholders (in plaats van shareholders)