



In gesprek met professor dr.ir. Rienk Goodijk, hoogleraar Governance in de (semi-)publieke sector aan de Universiteit van Tilburg, commissaris en senior consultant bij adviesbureau GITP

## Rienk Goodijk:

‘Ik zou het geen goede ontwikkeling vinden als we hier een Angelsaksische claimcultuur krijgen’

# Stakeholders kunnen waarde creëren


(Maatschappelijke) ondernemingen zijn langetermijn samenwerkingsverbanden die vragen om structurele en integrale relaties met stakeholders

## Stakeholderrelaties

“Goede stakeholderrelaties zijn essentieel voor de kwaliteit van bestuur en toezicht in (maatschappelijke) ondernemingen.” Dat zegt Rienk Goodijk, die al jaren onderzoek doet naar dit onderwerp.

“Interne en externe stakeholders zijn een belangrijke bron van informatie. Het bestuur, maar ook de raad van toezicht, kan daardoor betere besluiten nemen.”

“Wie relevante belanghebbenden op actieve wijze betreft bij de besluitvorming creëert bovendien meer draagvlak voor de uitvoering van die besluiten. Goed presterende organisaties hebben dan ook structurele en integrale relaties opgebouwd met hun relevante stakeholders.”

“Wie dat niet doet loopt een steeds groter risico op schade voor de organisatie. Stakeholders worden immers steeds mondiger en kritischer.” 

## Stakeholdermanagement

Structurele en integrale relaties bouw je op door actief stakeholdermanagement. Hierbij wordt bewust de dialoog gezocht met en invloed toegekend aan (clusters van) belanghebbenden.

Rienk Goodijk: “Stakeholders zijn geen los van elkaar staande groepen meer. Zij vormen steeds vaker een netwerk van met elkaar samenhangende en elkaar beïnvloedende belanghebbenden. Medewerkers, OR, vakbonden en cliëntenraden zijn daar een voorbeeld van. Dit betekent dat je relaties met stakeholders ook op een samenhangende en integrale manier moet managen. Dat gebeurt in de praktijk nog te weinig.”

Dit feit blijkt ook uit recent onderzoek in de zorg van Rienk Goodijk en Trudy Blokdijk voor Tias Nimbass<sup>1</sup>.

---

1. Trudy M.M. Blokdijk en Rienk Goodijk, Zorgtoezicht in ontwikkeling: naar een betere balans tussen controle en strategisch partnerschap? Nationaal Register/Tias Nimbass Business School, 2011

Rienk Goodijk: “Uit ons onderzoek blijkt dat ongeveer de helft van de onderzochte raden van toezicht geen gebruik maakt van informatie uit de cliëntenraad en ondernemingsraad. Minder dan de helft van de raden van toezicht betreft hen bij het werven, selecteren en benoemen van nieuwe toezichthouders. Er is dus nog voldoende ruimte voor verbetering van een integrale benadering van stakeholders.”

## Verantwoording

Uit hetzelfde onderzoek blijkt dat 84% van de raden van toezicht, naar eigen oordeel, voldoende verantwoording aflegt over zijn functioneren. Interessant is dan ook de vraag *aan wie* zij expliciet verantwoording afleggen?

Rienk Goodijk: “Eén op de vijf raden van toezicht geeft aan verantwoording af te leggen aan niemand. Een kwart legt verantwoording af aan stakeholders, zoals de OR en de cliëntenraad, en een derde aan de ‘samenleving’. Dat gebeurt soms in een aparte bijeenkomst maar in bijna alle gevallen via het jaarverslag.”

“Wat hieruit blijkt is dat een groot aantal raden van toezicht geen verantwoording aflegt over wat zij met de inbreng van stakeholders hebben gedaan, hoe de diverse belangen tegen elkaar zijn afgewogen, en hoe een balans is gevonden. Gezien de toenemende invloed van (clusters van) belanghebbenden lijkt mij dat niet verstandig. Stakeholdermanagement geldt ook voor raden van toezicht.”

Eveneens interessant is de vraag *waarover* raden van toezicht verantwoording afleggen?

Rienk Goodijk: “Opvallend is dat verantwoording vooral wordt afgelegd over formele, technische zaken, zoals de hoofd- en nevenfuncties van RvT-leden, het aantal vergaderingen en de eigen honorering. Inhoudelijke zaken, zoals de resultaten van besprekingen over de zorgkwaliteit, het oordeel over het functioneren van het bestuur, en contacten met stakeholders, komen veel minder aan de orde.”

“In onze West-Europese visie is een (maatschappelijke) onderneming een langetermijn samenwerkingsverband van een aantal betrokken partijen. Dat vraagt om een cultuur van overleg en participatie. Het structureel en integraal opbouwen van duurzame relaties met stakeholders is in dit model een voorwaarde voor de continuïteit en de groei van elke organisatie.”

“Ik zou het geen goede ontwikkeling vinden als we hier een Angelsaksische claimcultuur zouden krijgen. Zie je stakeholders dan ook als partijen die extra waarde creëren voor je organisatie. In ons model van governance heb je elkaar hard nodig!”

Daniel Le Gras,  
Partner ProBoards  
Bestuursadviseur, coach en trainer



Verbeter de Board dynamics door betere om te gaan met (zakelijke) cultuurverschillen in de Board. Wij adviseren u graag op dit punt. Wij zijn bereikbaar op 06-46752088.