

Good Governance in Nederland

De vertrouwenscode

In tijden van instabiliteit en economische achteruitgang, lijkt de roep om codes sterker te worden. Governancecodes lijken ons land momenteel te overspoelen. In deze bijdrage geef ik een kort overzicht van de aard en omvang van governancecodes. Ik zal stilstaan bij de Nederlandse code voor goed openbaar bestuur. Aanvullend bespreek ik een tweetal codes: de code voor Woningbouwcorporaties en die voor het voortgezet onderwijs. Beide terreinen staan in het middelpunt van de belangstelling.

door Eric Janse de Jonge

Mr. E.J. Janse de Jonge is directeur van Bestuur, Beleid en Politiek (BB&P) en o.m. commissaris bij Woningbouwstichting Geertruidenberg en voorzitter Raad van Beheer Ds. Pierson College, 's-Hertogenbosch.

Goed openbaar bestuur: zeven kernpunten

In juni 2009 verscheen de *Nederlandse code voor goed openbaar bestuur*, ook wel aangeduid als de beginselen van deugdelijk overheidsbestuur. De zeven beginselen luiden als volgt: Openheid en integriteit van het bestuur, zowel naar binnen als naar buiten. Participatie: het bestuur weet wat er leeft in de maatschappij en laat zien wat het daarmee doet. 'Behoorlijke contacten met burgers' wordt voorgeschreven. Ook is van belang te streven naar doelgerichtheid en doelmatigheid om de gestelde doelen te behalen. Verder is de legitimiteit van het bestuur van groot belang: een bestuurder dient te werken in overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving. 'De beslissingen zijn te rechtvaardigen', zo staat het in de code omschreven. Vervolgens wordt voorgeschreven dat er sprake dient te zijn van lerend en zelfreinigend vermogen. Ten slotte is het aspect van verantwoording essentieel voor een goed bestuur: het bestuur is bereid zich regelmatig en ruimhartig tegen de omgeving te verantwoorden. Deze zeven punten vormen de kern van de code goed openbaar bestuur.

De doelen van deze overheidscode voor goed bestuur zijn:

- het vergroten van vertrouwen van burgers en instellingen in de overheid;
- het vergroten van het zelfbewustzijn binnen en trots zijn op de overheid;
- het vergroten van de professionaliteit en 'esprit de coeur' binnen de overheid en
- het vergroten van de transparantie over de kerntaken van de overheid.

Vrijwillig maar niet vrijblijvend

De status van de code wordt omschreven als een vrijwillig 'te omarmen instrument'. Echter, wanneer het bestuur van een organisatie zich aan de code verbindt, is toepassing van de code niet vrijblijvend. Vanaf dat moment mogen immers de controlerende organen de besturen aanspreken op de wijze waarop besturen de code implementeren. De code is echter geen garantie voor goed bestuur. Besturen is mensenwerk. Ik merk op dat de code geen juridische status heeft, het is een 'zacht' instrument.

Doelgroep van deze code is het gehele Nederlands openbaar bestuur: van raadsleden tot en met leden van de regering. Kern

is dat goed bestuur slechts tot stand kan komen in een gezonde verhouding met het orgaan dat het bestuur controleert dan wel medebestuur. Hier raken we de kern van ons openbaar bestuur: de verhouding tussen de machten en het vormen van tegenmachten (*countervailing powers*) om machtsuitoefening in te perken. Het gaat, in alle bestuurlijke systemen, om 'checks en balances'. Dat vinden we als rode draad terug in de verschillende codes.

Nadere aanduiding van de codes

Er zijn de laatste jaren meerdere governancecodes ontwikkeld, in verschillende sectoren. Na de Nederlandse code voor corporate governance ('code Tabaksblat') zijn in Nederland vergelijkbare codes ontwikkeld voor onder meer de sectoren zorg, onderwijs, sociale woningbouw (zie hieronder), cultuur, pensioenfondsen en omroepen. De code voor *corporate governance* gaat voornamelijk over checks en balances binnen een organisatie. Deze code gaat ook over transparantie en integriteit van bestuur en toezicht. Sectorale governancecodes in Nederland hebben in navolging van de corporate governance code betrekking op individuele organisaties, vaak semipublieke organisaties. In dat verband wordt wel gesproken over *public governance*. De codes verschillen per sector, maar zijn vergelijkbaar met de Nederlandse corporate governancecode.

Een christendemocratische bestuurder staat open voor signalen uit de samenleving en werkt tegelijk zuiver en integer aan een goed openbaar bestuur voor de burgers

Wat de code voor goed openbaar bestuur niet regelt, zijn de checks en balances zelf, omdat macht en tegenmacht in het openbaar bestuur al bij wet geregeld zijn via democratische legitimering. De code heeft dus een ander karakter en is als zodanig niet te vergelijken met de code Tabaksblat en sectorale governancecodes.

De term 'code' wordt in meer verbanden gebruikt dan bij governance alleen. Naast de governancecodes zijn er ook gedragscodes, die betrekking hebben op integriteit, dat als

beginsel van goed bestuur in de code is opgenomen. In zoverre kunnen de gedragscodes als concrete toepassing worden gezien van een beginsel van goed bestuur. Belangrijk is dan wel dat de gedragscode niet alleen formeel bestaat als een administratieve 'check', maar dat er bewust een gewetensvolle invulling aan wordt gegeven.

Een voorbeeld. De politie heeft voor de eigen sector de Code Blauw ontwikkeld. Dit is een beroepscode bedoeld voor iedereen die bij de Nederlandse politie werkt. De code bevat waarden die aansluiten bij de twee centrale begrippen in de missie van de politie: 'waakzaam en dienstbaar'. Code Blauw wordt ingezet als richtinggevend kader voor denken, gedrag en handelen. De ervaring van de politie met de implementatie van de beroepscode is dat een richtinggevend kader het mogelijk maakt om het gesprek over de beginselen te initiëren. Het gaat niet om het document, maar om de manier waarop de mensen het tot leven laten komen.

Governancecode in het voortgezet onderwijs

De Governancecode in het voortgezet onderwijs, de Code Goed Onderwijsbestuur vo, is gebaseerd op de wet op goed Bestuur.¹ In deze code ligt de nadruk op het stimuleren van de kwaliteit van het onderwijs, het maximale rendement van het kind, burgerschapszin en goed werkgeverschap richting de docenten. Ook streeft deze code naar maximale garantie dat de taakstellingen worden gehaald. Daartoe bevat de code zodanige structuren in het vo dat op transparante wijze verantwoording wordt afgelegd over de prestaties. Verder bevat de code voorschriften over de horizontale verantwoording, de dialoog met belanghebbenden, integriteit en de verhouding tussen toezicht en bestuur. Dat laatste is kenmerkend voor veel codes: het toezicht op het dagelijks bestuur wordt op afstand gezet en verder geprofessionaliseerd. Naast intern toezicht bestaat ook extern toezicht als de situatie uit de hand loopt. Bij het vo beschikt de minister van ocw over de bevoegdheid om in te grijpen indien bij een school sprake is van 'wanbeheer'.² Zo weten interne toezichthouders wat hun verantwoordelijkheid is en waar de grenzen liggen.

Het vo is niet aan de code gebonden. Het beginsel geldt: pas toe of leg uit. Toch stelt deze code een niet onbelangrijke rol in het vo, omdat de wet recent een scheiding in bestuur en toezicht invoerde.

Governancecode in de woningbouwwereld

Deze code dateert van 2007 en is opnieuw uitgebracht in december 2011.³ De code benadrukt het belang van de goede werking van interne toezichthouders, de Raad van Commissarissen. De code geeft aan dat een woningbouwcorporatie niet ten behoeve van zichzelf functioneert, maar maatschappelijke en volkshuisvestelijke doelstellingen nastreeft. Deze code geeft scherp aan waar verantwoordelijkheden liggen en wanneer integriteit van bestuurders én toezichthouders wordt verwacht. Zij brengt ook een duidelijke scheiding aan tussen de bestuurder van de corporatie en de toezichthouders. In dit kader worden belangen(verstrengeling) en de (on)mogelijkheid van nevenfuncties in beeld gebracht. Ook de regeling van de financiën en de vaststelling van de bezoldiging staan in deze code vermeld. Ook deze code geeft aan: pas toe of leg uit. Nadere uitwerking van de code dient te geschieden door de



Den Haag, ministerie BZK, juni 2009 (vindplaats: <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/brochures/2009/06/23/brochure-nederlandse-code-voor-goed-openbaar-bestuur.html>).

instelling van een audit- en een selectie/renumeratiecommissie vanuit de Raad van Commissarissen. Ook benoemt de RvC de onafhankelijke accountant.

Conclusies

De Governancecodes zoals hier in hoofdlijn besproken zijn van groot belang voor de kwaliteit van het openbaar bestuur. In de kern gaat het om heldere afspraken over de kwaliteit en integriteit van het bestuur. De codes accepteren is echter niet voldoende. Essentieel is dat er een *cultuur* ontstaat waarin men elkaar aanspreekt op houding en verantwoordelijkheid. Dat vergt een open cultuur van goed met elkaar omgaan en doorvragen bij onduidelijke of zelfs duistere kwesties. Dat heeft alles te maken met de houding van een christendemocratische bestuurder: openstaan voor signalen uit de samenleving en tegelijk zuiver en integer werken aan een goed openbaar bestuur voor de burgers. De codes vormen de basis voor deze taakopvatting. Naast deze codes is de houding van de bestuurder en toezichthouder(s) van groot belang. In deze tijden dus een uitdaging van formaat! •

Reageren? ejansedejonge@home.nl

¹ Kamerstukken II 2010-2011, 31 763.

² Idem, art. 163b.

³ Governancecodes Woningcorporaties, Arnhem 2011 (vindplaats: http://www.sjht.nl/Download/documents/ice_pages_documents/0/jul11%20GovernancecodeWoningcorporaties.pdf).

Governance in de publieke sector moet snel beter

Nieuws dat een gedeputeerde voor een miljoen aan steekpenningen heeft aangenomen is gelukkig vrij uniek in ons land. Het komt niet zo vaak voor dat bestuurders zichzelf verrijken op kosten van de belastingbetaler. Andere vormen van het ontbreken van good governance komen echter steeds meer naar buiten. En die zitten vaker heel subtiel en verfijnd ingebouwd in onze samenleving daar waar het de publieke sector betreft, maar ze zijn wat mij betreft niet minder risicovol.

door Myra Koomen

M.G.E. Koomen is redactielid van Bestuursforum, freelance journalist en onder meer oud-wethouder van Enschede.

Hoe is het mogelijk dat bestuurders van woningcorporaties van hun salaris dure auto's en prachtige villa's overzee kunnen betalen? Hoe zit het met de mogelijke zelfverrijking door financiële transacties aan te gaan in bijvoorbeeld derivatenportefeuilles namens de woningcorporatie, ziekenhuis of onderwijsinstelling? Bestuurders van ziekenhuizen die al na een jaar werken moeten stoppen en met een volledig jaarsalaris ver boven de Balkenendenorm naar huis kunnen gaan? Hoe is het mogelijk dat commissarissen en bestuurders van ziekenhuizen tevens in de Raad van Commissarissen zitten van de beide verzekeraars die hun medische fouten moeten beoordelen en afhandelen?

Ook lokaal

Ook op lokaal niveau zijn vergelijkbare vragen te stellen: welke politieke partijgenoten zitten allemaal niet op het pluche van een bestuurdersstoel of in een Raad van Toezicht of Raad van Commissarissen van lokale of regionale organisaties? Hoe zijn in het verleden (en heden ten dage helaas dus nog steeds) mensen benoemd daar waar de gemeente participeert of subsidieert in welzijninstellingen, het theater, de gemeentelijke zwembaden of andere sportinstellingen, het openbaar onderwijs of de reguliere zorginstellingen?

Al eerder heb ik een artikel (Bestuursforum 2012, mei, 'Van gemeentelijke kredietbank naar zelfstandige sociale onderneming. Einde gemeenschappelijke regeling?') geschreven over de gemeenschappelijke regeling van de gemeentelijke kredietbank en hoe politici naar mijn mening in deze tijd steeds minder in staat zijn om de verschillende rollen en verantwoordelijkheden uit elkaar te houden. Je kunt onmogelijk tegelijkertijd wethouder Sociale Zaken zijn en daarnaast bestuurder van een organisatie die voor dezelfde gemeente de *preferred supplier* is die de uitvoering van in dit geval de schulddienstverlening op zich neemt. Dat zijn verschillende en conflicterende rollen die maar weinigen in de praktijk echt goed neer durven zetten.

Old boys network

Zeer kort geleden heb ik in *De Roskam* (onafhankelijk Twents weekblad) een artikel geschreven over de jeugdzorg en hoe nieuwe, betere en goedkopere initiatieven zeer verfijnd door de grote monopolisten uit het veld geweerd worden om de eigen belangen te beschermen (zie *De Roskam*, 12 oktober). Als ik hier

nader onderzoek zou doen naar de samenstelling van de Raden van Bestuur, Raden van Toezicht en Commissarissen zou ik hoogstwaarschijnlijk op zeer interessante lijnen en verbindingen uitkomen van het spreekwoordelijke 'old boys network'. Dan heb ik meteen de reden te pakken waarom we wettelijk wel de mogelijkheid bieden nieuwe en betere initiatieven uit de samenleving door professionals te laten ontstaan, maar ze in de praktijk zeer klein houden en zelfs trachten te weren, zodra men in de praktijk laat zien dat het anders, veel beter en goedkoper kan.

Op 14 september van dit jaar heb ik in het eerdergenoemde blad geschreven over het financiële debacle in Enschede bij de Scholingsboulevard. De Scholingsboulevard is een samenwerkingsverband van vmbo en mbo in een doorlopende leerlijn. Althans, dat was de bedoeling, uiteraard in drie prachtige nieuwe gebouwen die het visitekaartje zijn voor de stad. De gemeente Enschede wordt geacht nu bijna 5 miljoen euro bij te plussen aangezien het Openbaar Middelbaar Onderwijs in de gemeente de rekening niet kan betalen. De redenen hiervoor liggen ook weer in onbehoorlijk bestuur en falende toezichthouders.

Oplossingen

Het kan en moet veel beter naar mijn mening. Benoemingen van bestuurders en toezichthouders en het besturen en controleren van publieke organisaties moeten objectiever en transparanter plaatsvinden. Het is niet meer van deze tijd om dit op basis van vriendjespolitiek en politieke kleur te doen.

Benoemingen van bestuurders en toezichthouders en het besturen en controleren van publieke organisaties moeten objectiever en transparanter

De oplossingen om good governance in de publieke sector te verbeteren? Eerst en vooral is er naar mijn mening veel te verbeteren door toezichthouders beter te screenen en examineren door onafhankelijk denkende en kritisch toetsende instanties.

Vervolgens, laat de betreffende organisaties waar door 'bad governance' veel financiële en emotionele ellende is ontstaan maar failliet gaan en laten we dan maar eens zien hoe belangrijk onze burgers bepaalde initiatieven en organisaties eigenlijk vinden. Ik ben er namelijk van overtuigd dat wanneer het voor ons inwoners echt belangrijk is en er een meerwaarde ervaren wordt, we ook bereid zijn daarvoor te betalen.

Ten derde, publieke instanties moeten nu eens echt de 'vraag' uit de samenleving centraal stellen en niet langer vanuit het aanbod van de overheid en onze bestuurders en toezichthouders handelen. Hiermee worden alleen maar de eigen baantjes, salarissen en pensioenen veilig gesteld en wordt niet de samenleving gediend.

Publieke instanties moeten nu eens echt de 'vraag' uit de samenleving centraal stellen en niet langer vanuit het aanbod van de overheid en onze bestuurders en toezichthouders handelen

En last but not least: echte diversiteit organiseren in de top van organisaties en daarmee aan het begin van het besluitvormingsproces. Graag zou ik namelijk nog eens onderzoek verrichten naar de aanwezigheid van vrouwelijk talent in Raden van Bestuur en in de toezichthoudende organen in al die gevallen waar nu de kranten dagelijks vol van staan. Nederland staat onderaan in het lijstje in Europa met slechts 5 procent vrouwen aan de top met een gemiddelde in Europa van 10 procent. Naar mijn absolute overtuiging doorbreken en verbeteren we met een 'new womens network' de principes van good governance tot in de fijnste mazen van organisaties! •

Reageren? m.koomen@home.nl



Professor Balkenendes visie op governance en maatschappelijke verantwoordelijkheid

‘Een middel om te bouwen aan een goede samenleving’

Op 24 maart 2011 aanvaardde Jan Peter Balkenende de leerstoel Governance, Institutions and Internationalisation van de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Bijna 18 jaar na zijn eerste oratie, toen aan de Vrije Universiteit Amsterdam ter gelegenheid van de instelling van de leerstoel Christelijk-sociaal denken over economie en maatschappij, toen getiteld *Over verantwoordelijkheid en economie: wat nu?*, stond deze keer ‘Governance’ centraal. U treft hier een weergave van de kern van zijn oratie: *Over governance en maatschappelijke verantwoordelijkheid: hoe verder?*

door Teuni Scholthof & Marcel Migo

Professor Balkenende benoemt aan het begin van zijn oratie de drie begrippen die de naam van de leerstoel vormen: governance, institutions en internationalisation. Over governance zegt hij onder meer het volgende: ‘Governance is tegenwoordig een veel gehoorde term. Het gaat over de inhoud, wijze en aard van besturen door overheden, ondernemingen, maatschappelijke instellingen en andere organisaties.’ Hij constateert dat van governance ‘een veelheid aan definities en indicatoren’ bestaat. Vervolgens licht hij ook de begrippen ‘institutions’ en ‘internationalisation’ toe. Hij verklaart ook de samenhang die er tussen deze drie begrippen bestaat.

Waarom actueel?

Balkenende benadrukt in zijn oratie een paar keer het belang van het op een nieuwe manier invulling geven aan governance. Hij verklaart ook waarom governance zo in de belangstelling is komen te staan. ‘Lange tijd werden verantwoordelijkheden gekoppeld aan óf de overheid, óf het bedrijfsleven, óf de maatschappelijke verbanden. Het wordt echter steeds duidelijker dat het niet een kwestie is van óf-óf, maar én-én.’ Balkenende is van mening dat de belangrijke vraagstukken van deze tijd enkel opgelost kunnen worden als meer gezocht wordt naar samenhang en gemeenschappelijkheid. De traditionele ordeningsparadigma’s zijn achterhaald. Er is dus noodzaak tot het vormen van nieuwe. ‘Wat zien we (...) op het terrein van maatschappelijke ordening? Dat een te exclusieve oriëntatie op sturing door de overheid leidt tot schijnzekerheden en tot bestuurlijke, maatschappelijke en financiële scheefgroei. En dat het functioneren van overheidsorganisaties lang niet altijd doeltreffend en doelmatig is.’ Hij voegt daaraan toe: ‘De doorgesloten en ongenormeerde werking van (financiële) markten hebben geleid tot enorme uitwassen. De bankencrisis en de daaropvolgende economische crisis heeft de roep om meer transparantie en meer integriteit van het systeem sterk vergroot.’ De crisis heeft volgens Balkenende het inzicht vergroot dat toezichtstructuren aanzienlijk moeten worden

versterkt en beter moeten worden gecoördineerd. ‘Er worden ook extra eisen gesteld aan het eigen gedrag van banken, ondernemingen en verzekeringsinstellingen.’ Vandaar dat overal gedragscodes verschijnen. ‘Governance impliceert dat juist vanuit de eigen organisatie kritisch wordt gereflecteerd op het eigen functioneren in relatie tot de maatschappelijke omgeving.’

Nieuw paradigma

Balkenende: ‘Traditionele ordeningsparadigma’s, zo stelden we vast, raken achterhaald en de actuele situatie is niet eenduidig.’ Er lijken zich dan ook contouren van een nieuw paradigma aan te dienen. Drie elementen treden op de voorgrond. Allereerst wijst Balkenende op het einde van het concept van de soevereine natiestaten. Macht raakt steeds meer versnipperd. Deze ligt minder exclusief bij overheden. ‘Overheden blijven taken uitoefenen, maar ze zullen dat veel meer in samenspel doen met anderen.’ Die anderen zijn onder meer: nieuwe economieën, multinationals, hulporganisaties en religieuze groeperingen. Concreet zie je bijvoorbeeld gebeuren dat een ondernemer vanuit zijn maatschappelijke verantwoordelijkheidsbesef samenwerking zoekt met andere bedrijven, regeringen en hulporganisaties.

Governance impliceert dat juist vanuit de eigen organisatie kritisch wordt gereflecteerd op het eigen functioneren in relatie tot de maatschappelijke omgeving

Op de tweede plaats zullen instituties meer op zoek gaan naar de juiste afwegingen tussen individueel en collectief, materieel en niet-materieel, korte en lange termijn.

‘In de derde plaats veronderstelt deze nieuwe bestuurlijke werkelijkheid dat het handelen van actoren steeds meer in het teken komt te staan van een morele, normatieve component. (...) Juist nu het maatschappelijk verantwoordelijkheidsbesef zo scherp naar voren komt, wordt ook duidelijk dat governance alles te maken heeft met waarden.’

Praktijkvoorbeeld: NAC Breda

Balkenende noemt vervolgens drie concrete voorbeelden waarin de betekenis van governance tot uitdrukking komt. ‘Ik wil ermee aangeven dat governance deel uitmaakt van keuzes die elke dag worden gemaakt, of het nu om overheden, ondernemingen of maatschappelijke organisaties gaat. De eerste twee voorbeelden (‘Griekenland’ en ‘DSM en de Verenigde Naties’) laten we hier nu buiten beschouwing.

Het derde voorbeeld dat Balkenende noemt is voetbalclub NAC Breda. ‘Hoewel dit thema niet tot de kern van mijn leerstoel behoort en er velen onder u zijn die aanmerkelijk gekwalificeerder zijn op dit terrein dan ik, wil ik het er toch even over hebben. (...) Deze club ontving met haar initiatief de NAC Street League de Meer Dan Voetbal Award. Deze prijs wordt uitgereikt aan voetbalclubs die zich inzetten voor meer sportiviteit en respect en meer participatie en gezondheid. De Street League is een voetbaltoernooi voor jongeren van 12 tot 15 jaar. Inmiddels doen er aan het toernooi al 22 teams mee uit alle wijken van Breda. De organisatie betreft ook de gemeente, het bedrijfsleven, het onderwijs en de woningcorporaties bij de activiteiten. Het doel is dat jongeren uit alle bevolkingsgroepen en van alle gezindten elkaar tegenkomen. (...) Dit voorbeeld spreekt mij aan omdat sport nadrukkelijk als een maatschappelijk integratiekader wordt gezien, dat veel verder reikt dan louter de sport als zodanig. Het voorbeeld laat zien dat governance heel goed op een maatschappelijk verantwoorde leest kan worden geschoid.’

Balkenende concludeert dat ‘voor een goed functioneren van de maatschappij een civil society niet kan worden gemist. Die vitaliteit zal eerst en vooral uit de eigen organisatie zelf moeten voortkomen. Manieren om die vitaliteit te versterken zijn onder meer het betrekken van achterbannen, het organisatorisch en financieel zo veel mogelijk op eigen benen staan en het voluit recht doen aan de eigen identiteit en het eigen karakter.’

Waarden én resultaten

Het derde en laatste deel van Balkenendes oratie draagt als titel ‘Governance als object van theoretische reflectie’. Hij gaat hier onder meer in op het begrip *good governance*. Hij neemt hierbij een onderneming als voorbeeld die ernaar streeft zo veel mogelijk winst te behalen. Hij wijst erop dat een onderneming renderend behoort te zijn, maar voegt er wel nadrukkelijk aan toe: ‘Wanneer een dergelijk ondernemingsbeleid ten koste gaat van goede interne bedrijfsverhoudingen, duurzaamheid of faire arbeidsomstandigheden (...), is dat vanuit maatschappelijk oogpunt helemaal geen good governance. Hier raakt het vraagstuk van governance de morele of normatieve vragen: wat behoort een organisatie te doen, zowel voor het eigen functioneren als voor de maatschappelijke omgeving?’

Er is dus een essentiële normatieve kant, maar hij waarschuwt ook voor ‘overaccentuering van procedurele aspecten’. ‘Naast het belang van een normatieve oriëntatie moet (...) ook

nadrukkelijk het oogmerk van te behalen resultaten in governancevragen worden betrokken.’

Vijf aandachtspunten

Aan het slot van zijn oratie geeft Balkenende vijf aandachtspunten ten aanzien van de maatschappelijke omgeving waarin governance vorm en inhoud kan krijgen.

- Niet genoeg kan worden benadrukt dat er een duidelijk verband bestaat tussen governance en waarden.
- Er is altijd de noodzaak van voortdurende innovatie, ook in relatie tot waarden (In de overheidssector kan men denken aan hervormingen en aan andere methoden van aanpak.).
- Een ondernemende mentaliteit is noodzakelijk (Dit wordt gekenmerkt door durf, nieuwe stappen ondernemen, risico's durven lopen, plezier hebben in het onbekende, karakter tonen.).
- Internationalisering. Al is men niet afhankelijk van bepaalde regels, dan dient men tenminste alert te zijn op wat elders gebeurt.
- De notie van *back to basics*. Dat houdt in: wat was het doel, wat hoort specifiek tot de eigen taken, hoe kunnen die taken goed en verantwoord worden uitgevoerd?

Samengevat: ‘Waardengeoriënteerd, innovatief: ondernemend, internationaal betrokken en op de kern van de zaak gericht handelen, zijn aandachtspunten wanneer governance en de maatschappelijke omgeving op elkaar worden betrokken.’

Niet genoeg kan worden benadrukt dat er een duidelijk verband bestaat tussen governance en waarden

Ten slotte

‘Governance is geen doel op zich, maar een middel om te bouwen aan een goede samenleving, om bij te dragen aan het bonum commune, om te werken aan een wereld waarin ieder mens telt, waarin het besef van duurzaamheid voluit aanwezig is en waarin nadrukkelijk verder wordt gekeken dan naar de belangen van het hier en nu.’•

De auteurs zijn prof.dr. Jan Peter Balkenende zeer erkentelijk voor het rijkelijk mogen citeren uit diens oratie. Ze hebben gepoogd de belangrijkste elementen eruit, voor zover relevant voor het thema van dit nummer van Bestuursforum, weer te geven.

Reageren? redactie@bestuursforum.nl

