
29. Juist beleid: een kwestie van het goede goed doen

Prof. dr. mr. S. ten Have¹ & mr. drs. M.D. Hendriks²

Inleiding

De legendarische Nederlandse bestuursadviseur Co de Koning publiceerde in 1987 het boek *Goed bestuur. De regels en de kunst*.³ De achterflaptekst kenschetst het boek als “het boeiende verslag van een rondreis door bestuurlijk Nederland, geschreven door een actief participant in talrijke bestuurlijke en strategische omschakelingsprocessen in grotere Nederlandse ondernemingen”. Belangrijke thema’s in dit boek over goed ondernemingsbestuur zijn de chemie in de top, de raad van commissarissen, spanningen in het bestuur, fusies en bijzondere bestuurlijke figuren zoals de vicevoorzitter.

Op het eerste oog, en ook in de hoofdtekst, komt het onlosmakelijk met bestuur verbonden ondernemingsrecht er bekaaid af. Na de hoofdtekst volgt evenwel een juridisch compendium met daarin een juridisch alfabet met een honderdtal veel voorkomende juridische begrippen, “onmisbaar voor de bestuurder en commissaris die de wet wil kennen, maar zijn weg daarin niet zo makkelijk weet te vinden”. Dat alfabet sluit af met de ‘W’ van wanbeleid. Daarbij wordt gewag gemaakt van wanbeleid, vast te stellen met een enquête (gebaseerd op het enquêterecht), als voorwaarde voor het treffen van voorzieningen door de Ondernemingskamer.

De Koning stelt, in 1987 dus, dat wanbeleid geen nauwkeurig omschreven wettelijk begrip is. Hij meldt dat nalatigheid, ernstig tekortschieten en zelfs besluiteloosheid als gevolg van verdeeldheid in het bestuur onder wanbeleid kunnen vallen. Hij spreekt, terecht, over een ‘ruime marge van interpretatie’ die de wetgever aan de Ondernemingskamer heeft willen laten: “De jurisprudentie op dit punt is nog zeer onvolkomen.”⁴

1 Prof. dr. mr. S. (Steven) ten Have is hoogleraar Strategie en Verandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam, organisatieadviseur en partner bij TEN HAVE Change Management. Daarnaast bekleedt Steven verschillende toezichtfuncties, onder andere als voorzitter RvC van de VEB en is hij raad bij de Ondernemingskamer.

2 Mr. drs. M.D. (Maarten) Hendriks is organisatieadviseur bij TEN HAVE Change Management en werkt aan verschillende onderzoeken naar corporate governance. Daarnaast is hij medeauteur van het boek: *Organizational behaviour and change management: The impact of cognitive and social bias*.

3 C. Koning, *Goed bestuur. De regels en de kunst*, Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen 1987.

4 *Ibidem*, p. 286.

Inmiddels zijn we ruim 35 jaar verder. Nog steeds is het geen uitgemaakte zaak wat onder wanbeleid wordt verstaan en, in het verlengde daarvan, onder onjuist beleid, juist beleid of goed ondernemingsbestuur. De plek waar vragen hierover vanuit de praktijk van onderneming en recht centraal staan, is de Ondernemingskamer (OK). Zeer recent, in augustus 2023, zei Aernout Vink, de voorzitter van de Ondernemingskamer in een interview: “De OK heeft een grote vrijheid om de bevoegdheden die aan ons zijn toegekend toe te passen. De norm is dat er gegronde redenen zijn om te twifelen aan een juist beleid of juiste gang van zaken. Wat dat precies inhoudt weet eigenlijk niemand. In de loop van de jaren zijn er natuurlijk wel heel veel uitspraken geweest waarin een aantal type gedragingen zijn aangewezen die aanleiding moeten geven tot ingrijpen.”⁵

Het voorgaande maakt het extra relevant en interessant om de vraag te stellen wat verstaan wordt onder ondernemingsbestuur dat als goed wordt gezien. Daarom wordt in dit hoofdstuk, op basis van een door ons uitgevoerd empirisch onderzoek in de bestuurspraktijk, ingegaan op wat onder ‘goed ondernemingsbestuur’ en ‘good governance’ kan worden verstaan. Voor dit onderzoek hebben wij onder andere 61 personen uit de *corporate governance community* geïnterviewd en gevraagd naar hun opvattingen over good governance. Deze groep bestaat onder andere uit bestuurders, commissarissen, rechters, advocaten en hoogleraren die betrokken zijn geweest bij verschillende invloedrijke rechtszaken op het gebied van corporate governance.

Op basis van de gevonden resultaten presenteren wij hier een integraal model voor good governance. Dit model vullen we verder in aan de hand van wetenschappelijke literatuur uit het domein van organisatie en management. Wij sluiten dit hoofdstuk af met een beschouwing en vooruitblik ten aanzien van het governanceveld.

De heersende rechtsopvatting omtrent good governance als vertrekpunt

De eerdergenoemde uitspraken van de Ondernemingskamer en gemeenschappelijke overtuigingen van de rechtswetenschap, de *communis opinio*, geven richting bij de beantwoording wat goed bestuur wel of niet is. Deze rechtsovertuigingen hebben veel invloed omdat ze beschikbaar en toegankelijk zijn en op basis van deskundigheid duidelijk zijn geformuleerd.⁶ Daarmee verbonden zijn wet- en regelgeving en, in de context van het Nederlands ondernemingsbestuur, in het bijzonder de Nederlandse Corporate Governance Code. Deze code heeft in de praktijk veel invloed; de Hoge Raad en de Ondernemingskamer verwijzen er regelmatig naar. De code

5 V. Schouten, ‘Dit kan alleen maar in Nederland’, interview met Aernout Vink, *De Telegraaf* 19 augustus 2023, p. 34-35.

6 P.T.J. Wolters, ‘Regels over de werking van de redelijkheid en billijkheid? Een analyse van de rechtspraak van de Hoge Raad’, *MvV* 2013, afl. 8/9, p. 249-255.

wordt dan ook gezien als uiting van de in Nederland heersende rechtsovertuiging en voorziet daarmee in een behoefte.

De code verwoordt breed gedragen opvattingen over goede corporate governance, principes en ‘best practices’. Deze vertalen zich in de juridische sfeer in ‘in Nederland levende rechtsovertuigingen’. De Monitoring Commissie Corporate Governance Code brengt de code tot stand. Deze commissie vormt het platform dat vorm en inhoud geeft aan de code en daarmee aan een in Nederland heersende rechtsovertuiging ten aanzien van good governance.

De bij dit inhoudelijke proces betrokken schragende partijen zijn Eumedion, Euro-next, FNV, CNV, de Vereniging van Effectenbezitters (VEB), de Vereniging van Effecten Uitgevende Ondernemingen (VEUO) en VNO-NCW.⁷ Met deze partijen zijn de ondernemingen, als zodanig en als werkgever, de werknemers en de aandeelhouders in ieder geval vertegenwoordigd. De kwalificatie ‘in Nederland heersende rechtsovertuiging’ en de evenwichtige vertegenwoordiging bij het totstandkomingsproces van de code wekken op zijn minst de indruk dat die code een hoog, zo niet zuiver gehalte aan democratie in zich draagt en op gebalanceerde wijze recht doet aan alle betrokken belangen.

De Amerikaanse hoogleraar Brian Tamanaha stelt evenwel dat het recht in de praktijk tot gevangene van specifieke belanghebbenden kan worden gemaakt ten koste van andere belanghebbenden.⁸ Deze observatie leidt hij als volgt in: “Modern legal systems operate through highly specialized knowledge, norms, practices and institutions maintained by legal professionals.”⁹ In zijn werk ziet Tamanaha dit als een risicoverhogende factor waar het gaat over de ontwikkeling van ongewenste *disembeddedness* van het recht.

Over de Monitoring Commissie kan in dat verband gezegd worden dat de betrokkenheid van de schragende partijen en samenstelling van de commissie dit risico mitigeert en *embeddedness* juist stimuleert. Daarnaast gaat het om de werkwijze: het proces dat uiteindelijk tot de code moet leiden. Over de werkwijze van de commissie staat in het verantwoordingsdocument 2022: “Vanaf haar aantreden is de Commissie dan ook in gesprek geweest met de schragende partijen, bestuurders en commissarissen van beursvennootschappen en andere belanghebbenden om de Code actueel, toekomstgericht en relevant te houden.”¹⁰

7 De Monitoring Commissie Corporate Governance Code (2022), *Verantwoordingsdocument*, december 2022.

8 B. Tamanaha, *Sociological Approaches to Theories of Law* (Elements in Philosophy of Law), Cambridge: Cambridge University Press 2022.

9 Ibidem, p. 3.

10 Monitoring Commissie Corporate Governance Code, *Verantwoordingsdocument Actualisatie Code*, 2022, p. 4

Als we Wiarda (1991) volgen, dan moet het proces leiden tot dat wat voor juist wordt aangezien, waarbij een zekere consensus wordt verondersteld.¹¹ ‘Juist’ en ‘zekere consensus’ laten zich in de context van de code vooral vertalen in ‘breed gedragen opvattingen over goede corporate governance’ en ook in ‘best practices’.

De code heeft in 2022 diverse reacties verbonden met Tamanaha’s ‘*disembeddedness*’ opgeroepen. Zo kwalificeren Engbers en Bouwman in *Het Financieele Dagblad* de code als “dit is hoever het bedrijfsleven zelfregulerend wil gaan”.¹² Rietveld (2023) vraagt zich af of de herziene Code vernieuwend is of toch vooral een politiek compromis.¹³ Zij dicht de code (commissie) een scherp oog toe voor maatschappelijke ontwikkelingen en noemt onder andere digitalisering, de stakeholder-dialoog, cultuur en sociale veiligheid en de gewijzigde bepalingen over diversiteit en inclusie. Daartegenover plaatst Rietveld “een Code met weinig vooruitstrevende teksten waarin de moeizaam tot stand gekomen ‘politieke’ compromissen tussen de schragende partijen doorsijpelen”.¹⁴ Voorzitter van de Monitoring Commissie Pauline van der Meer Mohr zei na publicatie van de code dat “het gemopper dit keer oorverdovend is”. Daarmee verwees ze naar de conservatieve opstelling van de top van het Nederland bedrijfsleven.¹⁵

Zo bezien kunnen we in terminologie van Tamanaha de stelling verdedigen dat hier sprake is van een situatie waarin het recht, in de vorm van de code en het belang dat daaraan in rechte wordt toegekend, tot gevangene wordt gemaakt van specifieke belanghebbenden, zijnde de top van het bedrijfsleven. Tamanaha benadrukt dat dit ten koste gaat of kan gaan van andere belanghebbenden. In dit specifieke geval zijn volgens de verschillende critici de maatschappij en het klimaat als belanghebbende ondergesneeuwd. Als er bij de code sprake is van (een zekere mate van) *disembeddedness*, dan kan of moet de vraag worden gesteld in hoeverre de code daadwerkelijk een uiting is van de in Nederland heersende rechtsovertuiging.

De corporate governance community als peilstok voor good governance

Een in Nederland heersende rechtsopvatting of rechtsovertuiging zoals de code komt tot stand en werkt in een relevante gemeenschap. Daarmee is het meer een sociaal dan een analytisch fenomeen. Daarom hebben wij in ons onderzoek gekozen

11 P.T.J. Wiarda, *Drie typen van rechtsvinding*, 3e druk, Zwolle: Tjeenk Willink 1988.

12 M. Engbers & P. Bouwman, ‘De Nieuwe Corporate Governance Code is te veel een compromis’, *FD* 1 januari 2023.

13 S. Rietveld, ‘De Herziene Corporate Governance Code 2022. Vernieuwend of toch een politiek compromis’, *MVO* 2023/1-2, p. 37-47.

14 *Ibidem*, p. 37.

15 P. Couwenbergh, ‘Het gemopper was dit keer oorverdovend’, *FD* december 2022.

voor het perspectief van de *Social Legal Theory*.¹⁶ Dit perspectief ziet het recht als een sociale constructie en complex sociaal fenomeen.¹⁷

Het sociale perspectief is grotendeels gebaseerd op het werk van socioloog, filosoof en psycholoog George Herbert Mead die het recht als een sociale institutie ziet. Over deze benadering zegt Dewey: “The standpoint taken is that law is through and through a social phenomenon; social in origin, in purpose or end, and in application.”¹⁸ Tamanaha stelt dat om die reden het ‘recht’ niet kan worden beschouwd als een separate entiteit, maar dat het recht alleen besproken kan worden in de context van de sociale condities waarin het ontstaat en functioneert. Dat is volgens hem ook de reden dat “analytical jurisprudence cannot operate as an insulated, autonomous philosophical enterprise”.¹⁹ Dit sociale perspectief, vervolgt Tamanaha, moet gezien worden als complementair ten opzichte van de analytische en filosofische perspectieven op het recht: “The argument I press is not that analytical jurisprudence should become sociological, nor that philosophical questions about law can be fully taken over by the sciences. My contention is that analytical jurists will produce sounder theories of law when they take upon themselves to seek empirical input on the philosophical issues they contemplate. (...) Philosophical accounts of what law is, what law does, how people conceive of and utilize law, what the consequences of law are, and so forth must be better informed empirically.”²⁰

Als men in een gemeenschap levende overtuigingen wil achterhalen of blootleggen, vormt het te rade gaan bij de leden ervan een aangewezen weg. Gaat het om overtuigingen inzake initiatierituelen bij uitheemse stammen of studentenverenigingen, dan is die populatie relatief eenvoudig af te bakenen. Voor de Nederlandse *corporate governance community* ligt dat minder eenvoudig.

Uitgangspunt is geweest de betrokkenen en betrokken groepen bij en in de Nederlandse praktijk van de corporate governance te identificeren en vervolgens te bevragen. Het ging hierbij vooral om rechters, advocaten, bestuurders, toezichthouders, vertegenwoordigers van medewerkers en aandeelhouders en andere experts zoals hoogleraren en journalisten. Deze zijn gericht aangevuld met *peers* waardoor een *pool* van 61 geïnterviewden is ontstaan. Samen definiëren én herdefiniëren zij regelmatig zo niet voortdurend wat good governance in Nederland is en moet zijn. Zij doen dit in termen van Weick²¹ als “a body of thought, thought by thinking

16 B. Tamanaha, *Sociological Approaches to Theories of Law* (Elements in Philosophy of Law), Cambridge: Cambridge University Press 2022.

17 G.J. Postema, ‘Philosophical Jurisprudence: A Vision’, *UNC Legal Studies Research Paper* 2021, afl. 101, p. 869-901.

18 J. Dewey, ‘My Philosophy of Law’, in: *My Philosophy of Law: Credos of Sixteen American Scholars*, Julius Rosenthal Foundation Boston: Boston Law Books 1941, p. 76.

19 Zie noot 14. p. 3.

20 Ibidem, p. 4.

21 K.E. Weick, *The Social Psychology of Organizing*, McGraw-Hill 1979, p. 42.

thinkers”. Deze *thinkers* en de *body* waarvan zij deel uitmaken, produceren of verlenen betekenis.

Voor het eerste deel van deze steekproef is gestart met betrokkenen bij een vijftal zaken rond grotere organisaties die draaiden om conflicten met aandeelhouders: SNS Reaal (2013; 2015), Delta Lloyd (2015; 2016), TMG (2017), AkzoNobel (2017) en Eneco (2018). In deze geselecteerde zaken bij de Ondernemingskamer waren in ieder geval vijf voor het onderzoek, als representatie van de *community*, relevante categorieën betrokken: bestuurders, commissarissen (toezichthouders), advocaten, rechters en raden van de Ondernemingskamer.

Daarnaast zijn actoren direct betrokken bij de Nederlandse Corporate Governance Commissie gevraagd en toegevoegd evenals experts, vooral hoogleraren (corporate governance en ondernemingsrecht) en in het onderwerp gespecialiseerde journalisten. Omdat het aandeelhoudersperspectief (gegeven de aard van de organisaties) alsook het medewerkersperspectief (bij in ieder geval een aantal zaken) van belang is, is tevens gezocht naar respondenten die staan voor die twee perspectieven. Voor aandeelhouders zijn dat aandeelhouders, STAK-bestuurders, de VEB en Eumedion, voor het medewerkersperspectief zijn dat medezeggenschap en vakbonden.

Verder is in de loop van het onderzoek de steekproef gericht aangevuld met respondenten verbonden met de perspectieven van externe toezichthouders (zoals DNB), de politiek (Tweede Kamer), de Hoge Raad, griffie, *corporate secretary*, accountancy, wetgeving, ethiek, risicomanagement, leiderschap (werving en selectie), *boardroom dynamics* en innovatie.

Categorisering resultaten uit het onderzoek

De analyse en structurering van de interviews met de Gioia-methode heeft na analyse van de interviews geresulteerd in zes dimensies of begrippen waarmee goede corporate governance volgens de ‘gemeenschap’ geduid of gedefinieerd kan worden.²² In de analyse zijn deze zes dimensies in de eerste fase van het onderzoek gelabeld als ‘perspectieven’, ‘stakeholders’, ‘condities’, ‘competenties’, ‘proces’ en ‘context’:

- *Perspectieven* zijn gerelateerd aan manieren om naar corporate governance te kijken. Voorbeelden zijn de economische, maatschappelijke en morele kijk op corporate governance. Het onderzoek suggereert dat goede corporate governance de aanwezigheid, overweging of toepassing van de geïdentificeerde perspectieven veronderstelt.
- Het label *stakeholders* heeft betrekking op de actoren die direct of indirect betrokken zijn bij het corporate governance-proces. Net als bij perspectieven moe-

22 D.A. Gioia, K.G. Corley & A.L. Hamilton, ‘Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology’, *Organizational research methods* 2013, 16(1), p. 15-31.

- ten in dat proces de relevante stakeholders ‘gezien’, meegewogen of betrokken worden.
- De dimensie *condities* verwijst naar structuren, processen, systemen, formele procedures en formele mechanismen die aanwezig moeten zijn om good governance(-praktijken) te waarborgen of in ieder geval te stimuleren.
 - De vierde dimensie *competenties* heeft betrekking op de bestuursorganen, functionarissen of personen die individueel of collectief verantwoordelijk zijn voor het corporate governance-proces. Het gaat in het bijzonder om de bestuursleden, toezichthouders en hun entourage en de wijze waarop zij invulling of uitvoering geven aan corporate governance. De eerdergenoemde condities kunnen worden gezien als de spelregels en het speelveld. De competenties kunnen dan gezien worden als de individuele en collectieve kenmerken van en eisen aan het bestuur en toezicht en de benodigde stijl, kennis en vaardigheden om het spel op een goede en effectieve manier te spelen.
 - *Proces*, de vijfde dimensie, verwijst naar ‘dat waar alles samenkomt’ of ‘dat wat alles samenbrengt’. Dit proces van corporate governance is van een andere orde dan de eerste vier. Het kan gezien worden als de kwintessens, het hart of de kern van de zaak, dat waar het om draait. In het onderzoek gaat het daarbij om het weloverwogen omgaan met belangen en perspectieven. Deze dimensie verbindt en integreert de vier eerste dimensies. Deze krijgen daardoor betekenis en werking; tegelijkertijd zijn ze voorwaardelijk om te kunnen komen tot het juiste proces.
 - De zesde dimensie *context* is gerelateerd aan de specifieke situatie en kenmerken van de betrokken organisatie. Aan de externe kant bepalen wet- en regelgeving, markt- en concurrentieontwikkeling, technologische veranderingen, sociaal-culturele ontwikkelingen de context. Vanuit een intern perspectief wordt de context bepaald door de geschiedenis van een organisatie, inclusief haar successen en mislukkingen, specifieke doel en strategie, bedrijfs- en winstmodel. De context bepaalt tot op zekere hoogte de specifieke vorm en inhoud van de andere vier dimensies, afzonderlijk en als ‘systeem’.

Bij de analyse van de interviews is de vraag gesteld welke functies de elementen condities en perspectieven vervullen of welk doel ze dienen bij het creëren of faciliteren van goed ondernemingsbestuur en toezicht. Conform de Gioia-methodologie is vervolgens gericht gecodeerd en geanalyseerd. De condities, zoals adequate *checks and balances*, duidelijke besluitvormingsprocedures en een heldere rol- en taakverdeling, moeten zorgen voor een *hygiënische* corporate governance. De competenties moeten bijdragen aan een corporate governance die *degelijk* of solide is. De perspectieven dragen bij aan een corporate governance met aandacht voor de juiste invalshoeken en waarden die maken dat corporate governance goed is door *deugdelijk* te zijn. De perspectieven, zoals de economische en morele, bieden handvatten die ervoor zorgen dat corporate governance het niet alleen goed doet, maar ook het goede (goed) doet. Wat het goede is, wordt in de context van corporate

governance geleid door de perspectieven, maar is bepaald door het bestuur dat oog heeft voor de stakeholders.

Goed ondernemingsbestuur moet eveneens oog hebben voor alle relevante stakeholders. Daarom moet corporate governance ook *empathisch* zijn. Verschillende stakeholders zullen zich op diverse manieren verhouden tot de mix van perspectieven die invulling geeft aan wat het goede of deugdelijk is. Deze combinaties van perspectieven zijn de *input* voor een weloverwogen, verantwoord afwegingsproces van het bestuur. Als het goed is, zorgt het bestuur daarmee dat het zich op verantwoorde, en dus deugdelijke én empathische, wijze verhoudt tot het goede.

De vijfde dimensie staat voor het proces van corporate governance dat, met gebruikmaking van de eerste vier dimensies én met inachtneming van de zesde dimensie, zorgt dat bestuur consciëntieus is. De zesde dimensie is *context*. De specifieke interne en externe context en ontwikkelingen daarin zijn van invloed op de gestelde eisen aan de corporate governance. Daarom moet corporate governance ook *fit for purpose* zijn: contingent of situationeel passen en blijven passen, met andere woorden *adaptief* zijn.

Purposive governance als integraal governance model

De opvattingen binnen de Nederlandse *corporate governance community* over wat moet worden verstaan onder goed ondernemingsbestuur laten zich vatten in zes samenhangende begrippen. Het gaat om de begrippen deugdelijk, empathisch, hygiënisch, degelijk, adaptief en weloverwogen. Na het expliciteren van deze bouwstenen voor good governance is de vraag gesteld hoe deze zich tot elkaar verhouden en wat die samenhang precies is.

Bij het bepalen van de kwaliteit van wetenschappelijk onderzoek zijn interne validiteit (geldigheid), externe validiteit (generaliseerbaarheid), betrouwbaarheid en objectiviteit belangrijke criteria. Voor kwalitatief onderzoek vertaalt Guba dit in hiermee corresponderende, maar specifieke criteria: *credibility* (geloofwaardigheid), *transferability* (overdraagbaarheid), *dependability* (betrouwbaarheid) en *confirmability* (bevestigbaarheid).²³ Deze criteria zijn in acht genomen bij het uitvoeren van de interviews voor dit onderzoek. Het ontwikkelen van een model kan bijdragen aan het voldoen aan deze criteria, niet in de laatste plaats die van geloofwaardigheid en overdraagbaarheid. Subcriteria die daarbij een rol spelen, en hier ook in acht worden genomen, zijn narrativiteit en esthetiek. Deze criteria benadrukken het belang van de verhalende kracht en vorm als drager van de inhoud.

23 E.G. Guba, 'Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries', *Ectj* 1981, afl. 29(2), p. 75-91.

In relatie tot organisatieverandering pleit Bower voor verandering die doelgericht, doelbewust en doelmatig is.²⁴ Geen *l'art pour l'art*, geen verandering om de verandering. Hij motiveert dit door te wijzen op de opdracht van bestuurders of managers. Die moeten op de juiste manier handelend optreden, teneinde een zo goed mogelijke bijdrage te leveren aan de realisatie van missie en doelen van de organisatie. Zulke verandering omschrijft Bower als *purposive change*. Om daar inhoud en vorm aan te geven moeten volgens Bower twee vragen worden beantwoord: *What it should be?* en *How it should be accomplished?*

Naar analogie zou tevens gesproken kunnen worden van *purposive corporate governance*. Dan moeten eveneens die twee vragen beantwoord worden. Bij de eerste gaat het primair over *inhoud*: wat ziet men als nastrevenswaardig, waar staat men voor? Bij de tweede vraag gaat het primair over *vorm*: hoe wordt het nastrevenswaardige gerealiseerd, hoe doet men dit?

Kort gezegd is het antwoord op de eerste vraag 'het goede' en het antwoord op de tweede 'door het goed te doen'. *Purposive* ondernemingsbestuur staat dan voor 'het goede goed doen'.

Hier is ook de metafoor van de architect relevant. Er wordt wel gezegd dat er twee soorten architecten zijn: zij die de muren ontwerpen en zij die de ruimte ontwerpen. De eerste architect stelt instrumenteel en technisch het hoe voorop, de tweede denkt vanuit de te vervullen functie en richt zich op het wat. Een echt goede architect ziet verbinding en samenhang, integraliteit en complementariteit; die laat het wat en hoe interacteren. Dat vereist *consciëntieus* handelen.

Niet alleen deze consciëntieus gemaakte verbinding is belangrijk voor het *purposive* zijn van, in dit geval, ondernemingsbestuur. De ruimte (interne omgeving) en muren staan ook weer en krijgen vorm in en ook door een bredere omgeving: de externe context. Dat maakt dat 'ontwerpen' – bij Bower 'verandering', hier ondernemingsbestuur – ook *adaptief* moeten zijn.

In de gebruikte onderzoeksbenadering is de *Grounded Theory* het uitgangspunt, waarbij de Gioia-methodologie is toegepast.²⁵ Op weg naar een inductief ontwikkelde theorie, een model, zijn creatief en conceptueel denken vereist. Dit denken richt zich hier met name op de zes begrippen die het resultaat zijn van het empirisch onderzoek naar goed ondernemingsbestuur in Nederland. De vraag is hoe de begrippen *deugdelijk*, *empathisch*, *hygiënisch*, *degelijk*, *consciëntieus* en *adaptief* zich tot elkaar verhouden. En: hoe zijn ze verder te ordenen en te verbinden? Dit om

24 J.L. Bower, 'The Purpose of Change, A Commentary on Jensen and Senge', in: M. Beer & N. Nohria, *Breaking the Code of Change*, Boston: Harvard Business School Press, MA 2000, p. 83-95.

25 D.A. Gioia, K.G. Corley & A.L. Hamilton, 'Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology', *Organizational research methods* 2013, 16(1), p. 15-31.

een nog beter begrip te krijgen van dat wat onder goed ondernemingsbestuur wordt verstaan.

Nu zullen eerst de met de inhoud in de vorm van de onderzoeksuitkomsten belangrijkste creatieve en conceptuele uitgangspunten volgordelijk worden beschreven. Dit zijn: gecategoriseerd, *purposive*, systematisch en dynamisch.

Gecategoriseerd

De uitkomsten van het onderzoek zijn samengevat met zes begrippen, categorieën of concepten die goed ondernemingsbestuur definiëren: deugdelijk, empathisch, hygiënisch, degelijk, consciëntieus en adaptief.

Purposive

Als eerste stap kan naar analogie van Bower's *purposive change* gesproken worden van *purposive corporate governance*. Bower stelt voor de invulling van *purposive* twee vragen: i) *What it should be?* en ii) *How it should be accomplished?*²⁶ De begrippen deugdelijk en empathisch vormen een antwoord op de eerste vraag. De begrippen hygiënisch en degelijk vormen een antwoord op de tweede vraag.

Systematisch

De twee antwoordparen kunnen gezien worden als twee assen, een verticale en horizontale (vergelijk: Ten Have, Ten Have, Van der Eng & Huijsmans, 2013).²⁷ Ze worden op het snijpunt verbonden door en krijgen werking in een proces dat consciëntieus moet zijn, het vijfde begrip. Dit begrip is van een andere orde dan de eerste vier. Het is eerder gekarakteriseerd als de kwintessens, het 'vijfde wezen' of element, met als tegenwoordige betekenis het essentiële of belangrijkste. De omlijsting van dit model wordt gevormd door de 'omstandigheden van het geval', de dynamische of veranderlijke context (afhankelijk van de situatie of de tijd). Dat vergt dat ondernemingsbestuur ook adaptief is.

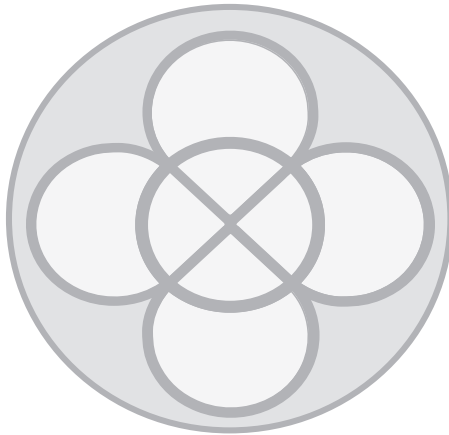
Dynamisch

De zes concepten zijn systematisch met elkaar verbonden. In samenhang geven ze vorm en inhoud aan dat wat op basis van het onderzoek begrepen kan worden onder (goed) ondernemingsbestuur. In welke verhouding en met welke causale relaties dat gebeurt, is afhankelijk van de specifieke context, het specifieke moment of 'de omstandigheden van het geval'. Het proces van ondernemingsbestuur waarin de concepten en hun samenhang hun plek krijgen is niet statisch maar dynamisch, niet zozeer lineair maar veel meer circulair. De vorm of modellering met twee assen (en vier kwadranten) doet daar conceptueel en visueel nauwelijks recht aan. Daarom kiezen we voor twee lemniscaten, een verticale en horizontale. Als deze gekruist

²⁶ Zie noot 22.

²⁷ S. ten Have, W. ten Have, N. van der Eng & A.B. Huijsmans, *Veranderkracht: Succesvol doelen realiseren*, Mediawerf Uitgevers 2013.

worden met een uitvergroot middelpunt, ontstaan vijf vlakken. Door toevoeging en visualisering van het zesde concept, het met de context verbonden adaptieve, ontstaat het volgende sjabloon:

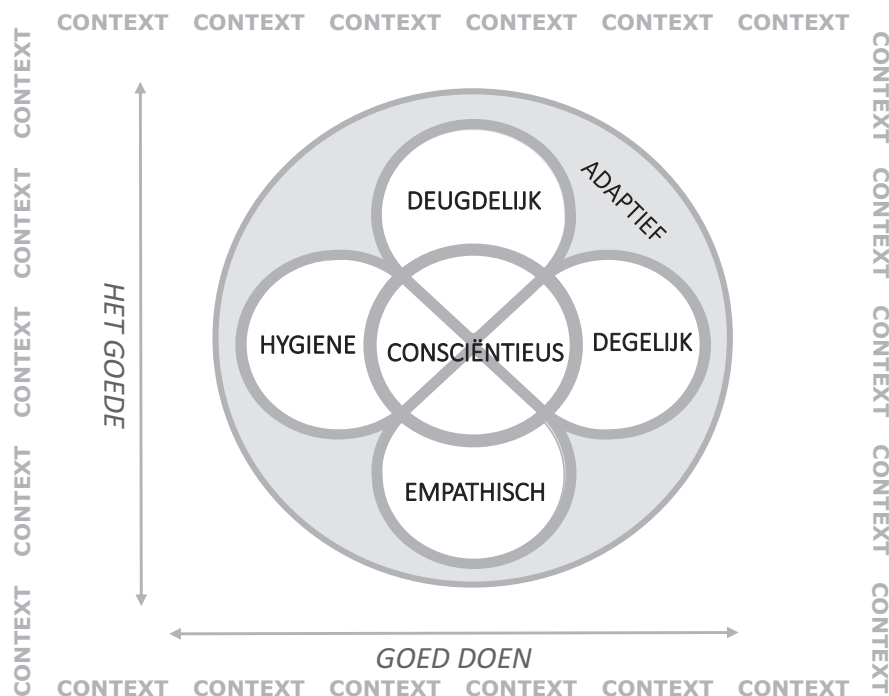


Lemniscatisch staat voor steeds terugkerende bewegingen in plaats van lineaire lijnen. Het krijgt vorm in ritmen en niet zozeer in fasen. Het proces is als:

- een inductief-deductief ritme tussen feiten en gedachten;
- een ethisch-praktisch ritme tussen doelen en wegen;
- een onderzoekend-ondernemend ritme tussen inzichten en besluiten; en
- een sprekend-handelend ritme tussen woorden en daden.

Hiermee en met de vorm staat lemniscatisch voor circulair causaliteitsdenken.²⁸ Met de zes begrippen in samenhang ontstaat de volgende conceptualisering en duiding van ondernemingsbestuur:

²⁸ M. Spanjersberg, A. van der Hoek, E.V. van Zanten & R. van Wingerden, *Systeemdenken in de praktijk: de kunst van het verbinden*, Uitgeverij Stili Novi 2022.



De zes factoren van purposive governance gesubstantieerd

Op basis van uitleg van de gebruikte begrippen en koppeling met de onderzoeksuitkomsten worden de zes begrippen nu nader geduid en van inhoud voorzien.

Deugdelijk

Deugdelijk is in de context van het definiëren van good governance als criterium het eerste deel van het antwoord op de eerste vraag van Bower: *What it should be?* *Degelijk* is als criterium het tweede deel van het antwoord op de tweede vraag van Bower (*How it should be accomplished?*). Het is daarmee van een andere orde dan deugdelijk. Maar deugdelijk en degelijk worden wel soms als ‘hetzelfde’ gezien. Wij onderscheiden ze nadrukkelijk van elkaar.

In de standaardtaal is deugdelijk onder invloed van het christendom ‘verengd’ tot ‘het moreel goede’, verbonden met het Latijnse *virtus* (waarde). Deugdzaam is in het Engels *virtuous*, deugdzaamheid in het Frans *vertu*, en in het Duits *Tugend*. Als we degelijk vertalen naar het Engels, verschijnen begrippen als *solid*, *sound*, *reliable* en *valid*. Die in het geval van de eerste drie terugvertaald naar het Nederlands verbonden zijn met bijvoorbeeld solide, betrouwbaar, gezond en degelijk. *Valid* is meer verbonden met wat hier onder deugdelijk wordt verstaan: geldig, geldend, vigerend en

steekhoudend. Kort en goed, dat waar het om gaat of om draait en dus een antwoord op Bowers eerste vraag *What it should be?* In het Middelnederlands, voorloper van onze hedendaagse taal en gesproken tussen 1200 en 1500, is degelijk verbonden met ‘deghe’; aanwas, voorspoed, groeien, in eer en aanzien toenemen, gedijen. Waar deugdelijk gaat over moraliteit (‘het goede’, het ‘juiste’), gaat degelijk vooral over professionaliteit (‘het goed doen’, je vak verstaan, de juiste omstandigheden creëren om goede, het gekozene, het nagestreefde, te laten gedijen). Deugdelijk staat ook voor ‘niet voor twijfel vatbaar’ en voor ‘aan alle eisen voldoen(de)’, het goede doen.

Uit het onderzoek komt naar voren dat *deugdelijk* verbonden is met zes perspectieven die belangrijk zijn voor goed ondernemingsbestuur: het morele, juridische, economische en maatschappelijke perspectief, het ondernemings- en control-perspectief. Deze perspectieven moeten individueel én in samenhang in ogenschouw genomen worden om te bepalen *wat* ondernemingsbestuur *waartoe* moet brengen.

Het *morele* perspectief wordt door de respondenten geconcretiseerd met uitspraken over met name fatsoenlijk ondernemen, *purpose* en ethiek. Bij het *juridische* perspectief gaat het om (feitelijke) wet- en regelgeving, rechtspluralisme en rechtspraak. Het *economische* perspectief draait om langetermijnwaardecreatie, externaliteiten en economisch resultaat. Het *maatschappelijke* perspectief wordt geoperationaliseerd met de begrippen maatschappelijke verantwoordelijkheid, algemeen belang en *license to operate*. Het *ondernemingsperspectief* vindt zijn fundament in ondernemerschap, het belang van de vennootschap en daarmee verbonden onderneming en de sociale aspecten van de onderneming. Het zesde perspectief gerelateerd aan deugdelijk is het *control-perspectief*. Daaronder vallen compliance, risico, gedrag en toezicht.

Segrestin, Hatchuel en Levillain maken onder verwijzing naar Robé een vergelijkbaar onderscheid. Zij gebruiken de Engelse termen *corporation* en *enterprise* en de Franse termen *société* en *entreprise*.²⁹ Robé zegt hierover: “They correspond however, to totally different concepts: a corporation is a legal instrument, with a separate legal personality, which is used to legally structure the firm; a firm is an organized economic activity, corporations being used to equally structure most firms of some significance.”³⁰

Segrestin c.s. verwijzen naar het *Notat-Senard Rapport* dat (het concept van) de *entreprise* ziet als onderdeel van de oplossing van met name de huidige duurzaamheidsuitdagingen.³¹ Daartoe worden drie posities ingenomen: “(i) the ‘enterprise’

29 B. Segrestin, A. Hatchuel & K. Levillain, ‘When the law distinguishes between the enterprise and the corporation: The case of the new French law on corporate purpose’, *Journal of Business Ethics* 2021/171(1), p. 1-13.

30 J. Robé, ‘The Legal Structure of the Firm’, *Accounting, Economics, and Law* 2011/1(1) p. 3.

31 Zie noot 27.

(entreprise) must be distinguished from its legal vehicle, which is the company (société); (ii) it is the collective capacity to create that what distinguishes the enterprise and contributes to the collective interest: and (iii) defining the raison d'être of the enterprise within the corporate contract protects the enterprise in this capacity, and therefore also protects the collective interest."³² Met de *entreprise* wordt het antwoord op Bower's eerste vraag *What it should be?* op de as van deugdelijkheid en empathie geplaatst, en daarmee in het domein van de onderneming.

Empathisch

Empathisch is het tweede criterium waarmee een antwoord wordt gegeven op de vraag *What it should be?* Empathie staat voor inlevingsvermogen, in situaties en in gevoelens van anderen. Empathisch gaat verder dan sympathisch. Sympathie kan begrepen worden als gevoel *voor* een ander, empathie als gevoel *met* een ander.³³ Bij sympathie gaat het over begrijpen en bezorgdheid tonen aangaande een situatie van een ander en de daarmee verbonden problemen, zonder dat er sprake is van echte (emotionele) betrokkenheid. Bij empathie is die betrokkenheid er wel. Die stelt je in staat je met de ander te verbinden en daardoor de behoeften en verlangens beter te begrijpen. Dat is de basis voor effectievere reacties en hier een effectief antwoord op de vraag *What it should be?* Bij het beantwoorden van die vraag gaat het vanuit het perspectief van ondernemingsbestuur om een goede verhouding tussen betrokkenheid en distantie. Als die verhouding in balans is, worden actoren en hun belangen gezien. Dan worden de juiste perspectieven in acht genomen (deugdelijk), om deze goed af te wegen ten opzichte van elkaar.

Empathisch wordt in relatie tot good governance door de respondenten verbonden met actoren herkennen, belangen erkennen en contexten onderkennen. Bij de actoren gaat het om aandeelhouders, stakeholders en 'facilitators' als van belang zijnde en te onderscheiden groepen. Bij belangen erkennen worden stakeholdermanagement en invloedssferen genoemd. Daarbij wordt aangegeven dat de mate waarop een stakeholder invloed kan hebben op de governance van een organisatie, aanzienlijk kan verschillen. Daarom is het des te belangrijker met een open en empathische blik te kijken naar alle stakeholders, ook degenen die juridisch of informeel minder mondig (kunnen) zijn. Bij context onderkennen gaat het met name over *smell of the place* ('cultuur') en historisch besef.

Hygiënisch

Hygiënisch staat volgens Van Dale voor "zorg voor de gezondheid door netjes en schoon te zijn". Hygieia is in de Griekse mythologie de godin van de gezondheid en reinheid en in het Frans staat hygiëne voor de gezondheidsleer. Met hygiëne verbou-

³² Ibidem, p. 8.

³³ E. Malbois, 'What is sympathy? Understanding the structure of other-oriented emotions', *Emotion Review* 2023/15(1), p. 85-95.

den woorden en begrippen zijn netheid, properheid, reinheid, zindelijkheid en het uit de buurt houden van ziekteverwekkers.

In relatie tot ondernemingen spreekt Keuning met zijn begrip structuurhygiëne over de noodzaak om zinnig en zindelijk te denken en te handelen, als het gaat om het structureren en veranderen van organisaties.³⁴ Keuning ziet een organisatiestructuur als een stelsel van afspraken over de samenwerking gericht op doelrealisatie. Het gaat hier om het scheppen van voorwaarden, stel- en spelregels, procedures en processen, gedragskaders en praktijken die goede besluitvorming en goed gedrag faciliteren, stimuleren of waarborgen.

Een goed geregelde corporate governance verschaft zekerheid aan betrokkenen over de gang van zaken. Die stimuleert en conditioneert gewenst gedrag, gaat ongewenst gedrag tegen. Bestuurlijke hygiëne maakt dat een onderneming beschermd is tegen, resistent is voor 'ziekteverwekkers'. Denk aan een gebrek aan participatie en betrokkenheid van belanghebbenden, machtsmisbruik, gebrekkige besluitvorming en communicatie, en rolvervaging of aan een gebrek aan rolduidelijkheid en -vastheid. Bij bestuurlijke en organisatorische hygiëne gaat het bijvoorbeeld om begrippen en concepten als *fair process*, procedurele rechtvaardigheid, het pariteitsbeginsel, *checks and balances*, *countervailing power*, participatie en hoor en wederhoor.

Met een adequaat samenstel van zulke hygiënische processen wordt het eerste deel van een antwoord gegeven op de tweede vraag van Bower: *How should it be accomplished*. Het is verbonden met het oorspronkelijke concept 'condities': de functie van het voorzien in deze condities of het scheppen van voorwaarden en daarmee het 'organiseren' van goed ondernemingsbestuur om de beschreven hygiëne.

Bij hygiëne zijn de onderliggende uitspraken van respondenten te vatten in drie clusters: i) taken, rollen en structuren; ii) krachtspel; en iii) leefregels. Bij taken, rollen en structuren gaat het vooral om organisatorische hygiëne, organen en rollen. Het krachtspel wordt geconcretiseerd met de categorieën *checks and balances*, machtsposities en belangen en rolvastheid. Leefregels als cluster verwijst naar normatieve uitgangspunten, compliance en duidelijkheid. Hygiëne is ook verbonden met het invullen en respecteren van formele posities en rollen en daarbij behorende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zoals het bepalen van de strategie door het bestuur.

Degelijk

De betekenis van degelijk is dat iets of iemand tegen een stootje kan, stevig of goed in elkaar zit (*doesn't crack under pressure*). Het enkel beschikken over *hygiënische* processen is niet voldoende om het antwoord te geven op de vraag *How it should*

34 D. Keuning, *Structuurhygiëne geboden! Over zindelijk denken en handelen in organisatiestructuren en de 'vergeten dimensie' in organisatieontwerp*, New Jersey: Prentice Hall 2008.

be accomplished. De inbreng van de juiste competenties binnen de governance is evenzeer belangrijk voor het ‘goed doen’. Corporate governance moet ook werken in contexten en situaties die geladen zijn door tegengestelde belangen, macht en politiek, wangedrag en overtreding, ondeugden en zwakte. Het klimaat waarin moet worden geopereerd is soms kwestieus, ruw, immoreel en vuig.

Corporate governance moet robuust zijn, de dienaren ervan weerbaar. Die laatsten moeten niet alleen staan voor integriteit en ‘het goede goed doen’, maar dat ook kunnen waarmaken, beschermen en waar nodig afdwingen. Corporate governance en de betrokken spelers zoals in zeggenschap en medezeggenschap, in bestuur en toezicht, moeten dus ook degelijk zijn. Degelijk is verbonden met beproefd, solide, betrouwbaar, met toewijding verricht, niet snel kapotgaan. En ook: ‘de rug recht houden’ en onafhankelijk zijn.

Waar het gaat over *degelijkheid* zijn de uitspraken en opvattingen van respondenten te vatten in de begrippen attitude, kwaliteit en competentie. Bij attitude draait het om onafhankelijkheid, betrokkenheid en kritische houding. Kwaliteit ziet op de diversiteit en hechtheid van een team. Competentie wordt concreet gemaakt met leiderschap, deskundigheid en sensitiviteit.

Consciëntieus

De vijfde dimensie van goed ondernemingsbestuur is de ‘kwintessens’, de verbindende schakel die de ‘antwoorden’ op de vragen *What it should be?* en *How it should be accomplished?* verbindt. De toevoeging van deze schakel maakt dat de vier behandelde functies deugdelijkheid, empathie, hygiëne en degelijkheid een integraal antwoord opleveren dat staat voor *purposive* ondernemingsbestuur.

Waar deze vier verbonden zijn met de respectievelijke dimensies ‘perspectieven’, ‘stakeholders’, ‘condities’ en ‘competenties’, is deze vijfde dimensie dat met ‘proces’. In termen van de functie die vervuld wordt in relatie tot dat ‘proces’ van ondernemingsbestuur, gaat het om *consciëntieus* zijn. Een *consciëntieus* proces is een vijfde en zelfstandige dimensie plus functie die ervoor zorgt dat deugdelijkheid, empathie, hygiëne en degelijkheid in samenhang ‘werken’ zodat ondernemingsbestuur als goed gekwalificeerd kan worden.

De vier eerdergenoemde dimensies dienen allemaal op consciëntieuze wijze ingericht te worden om optimaal bij te dragen aan good governance. Een *consciëntieus* proces zorgt ervoor dat ondernemingsbestuur nauwkeurig en gewetensvol vorm en inhoud krijgt. Daarbij passen synoniemen als zorgvuldig, secuur, scrupuleus, plichtsgetrouw, nauwkeurig, nauwgezet, nauwnemend of nauwlettend. Met nauwkeurig en nauwgezet wordt verwezen naar in dit verband van de definitie van goed ondernemingsbestuur kenmerkende begrippen als accuraat, grondig, correct, getrouw, trefzeker en scherp.

Consciëntieus zijn is de kwintessens van goed ondernemingsbestuur, het (meest) essentiële, het belangrijkste. Het is de uitwerking van het Engelse begrip *conscience*. In het Engels-Nederlands woordenboek zijn er voor *conscience*, twee vertalingen en betekenissen: geweten en bewustzijn. Een kernkwaliteit van bestuurders, commissarissen en andere toezichthouders die grote verantwoordelijkheden dragen, waarschijnlijk dé kern, is dat ze hun acties gewetensvol en bewust vormgeven, hun werk gewetensvol en bewust doen. Het draait bij consciëntieus zijn om rekening houden met, rekenschap geven van en rekenen met.

Consciëntieus wordt door de respondenten van woorden voorzien met de clusters zorgvuldig overwegen (proces), verantwoorden (procedure) en belangen afwegen (inhoud). Bij zorgvuldig overwegen gaat het vooral om in ogenschouw nemen, criteria (waarden en normen) en interactieproces. Verantwoorden verwijst naar *accountability*, zorgvuldige procedures en verantwoording afleggen. Bij belangen afwegen draait het om stakeholderbelangen en dilemma's.

Adaptief

De zesde dimensie is die van de context. De functie die daarbij ten behoeve van good governance vervuld moet worden, is die van *adaptatie*. Het gaat om het aanpassingsvermogen, het adaptief zijn van ondernemingsbestuur.

Waar het proces van consciëntieus zijn de kern is, vormt de context het kader dat maakt dat ondernemingsbestuur ook adaptief moet zijn. Ondernemingsbestuur heeft een 'harde kern'. Maar het moet ook zo flexibel en dynamisch zijn, dat er effectief geleerd en aangepast kan worden. Daarbij gaat het over het aanpassen aan bijvoorbeeld maatschappelijke ontwikkelingen en overtuigingen, economische dynamieken, veranderende wet- en regelgeving en internationale ontwikkelingen. Gebeurt dat niet of onvoldoende, dan is ondernemingsbestuur slecht aangepast aan de specifieke omstandigheden. Daardoor schiet het vroeg of laat tekort.

De ontwikkeling van de opeenvolgende Nederlandse Corporate Governance Codes vormt een manifestatie en illustratie van het belang en de werking van het aanpassingsvermogen van ondernemingsbestuur. De eerste code van 2004 kan worden gezien als reactie op een aantal misstanden en schandalen in het bedrijfsleven, die noopten de eisen aan ondernemingsbestuur te wijzigen.³⁵ In de code van 2008 zijn wijzigingen toegevoegd betreffende onder meer de bezoldiging van bestuurders en verslaglegging en openbaarmaking daarvan, alsook de invoering van een *respons-tijd* bij bepaalde agenderingsverzoeken en het functioneren van bestuur en toezicht bij een overnamebod.³⁶

35 Nederlandse Corporate Governance Code 2003 (*Stcrt.* 2004, 68259).

36 Nederlandse Corporate Governance Code 2008 (*Stcrt.* 2009, 18499).

Dergelijke aanpassingen vinden hun grondslag in de eerdergenoemde ontwikkelingen. Ze zijn mede het resultaat van voortgaande leerinspanningen en reflectie op de bestuurspraktijk. Ook in de code van 2022 zijn er verschillende aanpassingen doorgevoerd. Deze zijn door de commissie gevat onder vijf centrale thema's, waaronder 'langetermijnwaarde en ESG' en 'diversiteit en inclusie'.³⁷

Adaptief heeft betrekking op de interne en externe context waarbinnen ondernemingsbestuur vorm krijgt en zich beweegt. De uitspraken van de respondenten relateren het aanpassingsvermogen van bestuur vooral aan historie, wet- en regelgeving en externe ontwikkelingen. Bij historie draait het om waarden en normen, wordingsgeschiedenis en 'de omstandigheden van het geval'. Wet- en regelgeving worden geconcretiseerd met de begrippen wetten en codes. Bij externe ontwikkelingen wordt een onderscheid gemaakt tussen incidentele en structurele ontwikkelingen die van invloed zijn op ondernemingsbestuur en die tot aanpassing daarvan kunnen of moeten leiden.

Beschouwing en perspectief

Het uitgevoerde empirische onderzoek geeft zicht op en inzicht in de opvattingen over corporate governance in Nederland en dat wat door de actoren onder *goed* ondernemingsbestuur wordt verstaan. Het model is de vrucht van de onderzoeksresultaten en biedt de mogelijkheid governance integraal te beschouwen. Daarnaast biedt het model inzicht in de samenhang en dynamiek van de samenstellende delen en dimensies van ondernemingsbestuur in Nederland.

In praktijk en theorie komen deze vaak gefragmenteerd en eendimensionaal of 'lineair' aan de orde. Het zijn meer 'afvinklijstjes' dan 'systemen'. Dit terwijl ondernemingsbestuur zich als een systemisch en integraal fenomeen manifesteert; het gaat om oorzaak-gevolg-relaties, het een kan niet zonder het ander. Het is het samenstellen en de daarbinnen heersende dynamiek die ondernemingsbestuur wel of niet 'goed' of 'effectief' maken. Dat sluit overigens niet uit dat een of twee, al dan niet ogenschijnlijk op zichzelf staande feiten of fouten fataal kunnen zijn voor de kwaliteit en werking van het ondernemingsbestuur.

Wat op grond van het onderzoek wel geconcludeerd kan worden, is dat goed presteren op slechts een deel van de zes factoren onvoldoende is voor duurzaam goed ondernemingsbestuur. Als een bestuur bijvoorbeeld onvoldoende adaptief is, keert de wal vroeg of laat het schip. Waar het gaat over hygiënisch en degelijk, kan het voorbeeld van structuren en systemen versus mensen en competenties gegeven worden. Er wordt wel gesteld dat capabele mensen een 'slechte' structuur werkbaar kunnen maken en dat zelfs de beste structuur niet 'werkt' als daarbinnen incapabele mensen acteren. Dat kan een kern van waarheid bevatten, maar draagt in ieder geval ook een

37 Nederlandse Corporate Governance Code 2022 (*Stert.* 2023, 23578).

risico in zich. Als in het ondernemingsbestuur niet *en* de hygiëne *en* de degelijkheid op niveau zijn, dan kan dat enige tijd ‘goed’ gaan maar is dan is er geen sprake van duurzaam goed ondernemingsbestuur.

Bepaalde ‘geaccepteerde’ of juist gestimuleerde ‘governance practices’ kunnen de onderneming uithollen – volgens Segrestin en collega’s het ‘goed’ doen, zonder ‘het goede’ te doen.³⁸ Ondernemingsbestuur moet ook aandacht besteden aan vorm *en* inhoud, wil het consciëntieus zijn. Dat betekent dat besluitvormingsprocessen niet alleen hygiënisch en degelijk moeten zijn, maar ook deugdelijk en empathisch.

Het model is door het onderzoek geworteld in de Nederlandse corporate governance gemeenschap. Die hecht onverminderd aan ‘het goed doen’ en overwegend aan ‘het goede doen’. Dat is een constatering met een perspectief waarin hygiëne en degelijkheid de norm zijn en deugdelijkheid en empathie op waarde worden geschat. Adaptief zijn is daarin een *qualifier* en consciëntieus besturen de *winner*.

38 Zie noot 27.