

## **Toespraak Sybilla Dekker**

Geachte aanwezigen, beste bestuurders en collega-toezichthouders.

Het doet mij plezier aanwezig te zijn bij de presentatie van de 'Toolkit Toezicht Goede Doelen', dit betekent namelijk een verdere stap in openheid en transparantie. En daarbij vind ik het bijzonder dat ik in dit huis, de Rabobank, kan doen. De Rabobank is zoals u weet een bijzondere bank, dat heb ik ook ervaren in mijn rol als commissaris alhier, enige jaren terug.

Waar in het begin van de jaren negentig de nadruk sterk lag op de aandeelhouderswaarde, bezon de Rabobank zich grondig op haar coöperatieve structuur. Op grond van twee redenen maakten de bestuurders een overtuigende keuze voor handhaving van de coöperatieve rechtsvorm. De eerste reden was dat de Rabobankorganisatie ten principale een organisatie van en voor mensen is. De coöperatiedenkers hechtten sterk aan het uitoefenen van invloed op en het hebben van zeggenschap over de structuren en organisaties waar men belangen in heeft, waarvan men afhankelijk is en waarvan men dus lid is. 'De coöperatie dient zich te onderwerpen aan de tucht van de leden.' De tweede reden was dat omvorming naar een andere rechtsvorm geen versterking zou opleveren van de hooggewaardeerde countervailing power die de coöperatieve structuur vanuit haar ledeninvloed biedt. En die countervailing power van hen die de diensten van de coöperatieve bank afnamen, leverde tastbaar voordeel op voor de klant.

De Rabobank heeft zich hiermee onderscheiden, door werkelijk uit te gaan van de doelgroep, en dat is wat een goede toezichthouder doet. Ten tijde van dit besluit voor behoud van de coöperatiestructuur was Herman Wijffels directievoorzitter. En het lag daarom misschien ook wel in de lijn dat Herman Wijffels op 7 juni 2005, de code Goed Bestuur van Goede Doelen presenteerde.

### Herbezinning op Commissie Wijffels

De Code Wijffels was een eerste formele stap richting een meer professioneel toezicht op Goede Doelen, geïnspireerd op de Code Tabaksblatt werd grondig en concreet uiteen gezet hoe goede doelen invulling kunnen geven aan goed bestuur en toezicht. Vanwege de verscheidenheid in de goede doelensector koos de commissie Wijffels voor spelregels rondom drie principes: besturen, toezichthouden en verantwoording afleggen. De principes zoals ze nu door het CBF gehanteerd worden zijn daar onherroepelijk mee verbonden 'Functiescheiding', 'Doelmatig opereren' en 'Omgang met belanghebbenden'. Ook in 2005 benadrukte de Commissie Wijffels de noodzaak voor transparantie en goede omgang met belanghebbenden.

Deze principes zijn later bevestigd door de commissie Pont in de principes 'Functiescheiding' (bestuur, toezicht, uitvoering), 'Doelmatig opereren' en 'Omgang met Belanghebbenden'.

Met de spelregels van Code Wijffels in de hand hebben veel goede doelen een professionaliseringsslag gemaakt. Waar besturen eerder een diffuse rol van toezichthouder en/of uitvoerder vervulden heeft het overgrote deel een omslag gemaakt naar een two tier model waarin besturen en toezicht helder gescheiden werd. En natuurlijk was dat in het begin even wennen, directeuren verschoven van een uitvoerende naar een bestuurlijke rol en de bestuurders moesten afstand nemen. Toezicht vergt afstand. De codes Tabaksblatt en Wijffels boden hiertoe inspiratie en er brak een periode aan waarin professionalisering bijna natuurlijk leek te gaan, zowel bij de apparaten als het toezicht.

- In 2007 maakten we kennis met Commissie Frijns. Wat Frijns betreft hecht ik aan de 2007 uitgangspunten over transparantie.

- Centraal moet zijn de kwaliteit van het toezicht. Toezicht is een ambacht dat in de praktijk vorm en inhoud moet krijgen. Bij een ambacht of professie hoort een verankering die afgedwongen kan worden, zoals bij andere professionals door het tuchtrecht. Vooraleerst inzicht, kennis van de sector, zelfevaluatie, reviews en opleidingen.

- " Doe het als organisatie uit overtuiging en breng het in je bedrijfs/organisatie beleid." Een branche code kan alleen maar een aanmoediging en ondersteuning zijn en roept op tot zelfregulering. Dat is m.i. voldoende, wetgeving is alleen maar een demonstratie van datgene wat in de organisaties niet zelf kan worden opgepakt.

#### Ervaringen bij het Diabetes Fonds

Sinds het voorjaar van 2007 ben ik voorzitter van het Diabetes Fonds. Mijn voorganger, Hans Pont - u kent hem van de vervlechtingcommissie CBF/Code Wijffels- had in samenspraak met de directeur, Bert Kuipers, al een aantal cruciale stappen gezet in de professionalisering. Zo was het Fonds al overgegaan naar een Raad van Toezichtmodel. De leden van de Raad van Toezicht lieten hun bestuurdersrol snel varen en de overgang kan als soepel worden omschreven. Zowel het bureau als de Raad van Toezicht van het Fonds staan vierkant achter de missie ' Een toekomst zonder diabetes'. Wij zijn ons er van bewust hoe groot de diabetesproblematiek is, niet alleen voor de maatschappij, zoals het nu in de media vaak in de aandacht komt. Maar juist ook voor de mensen die door diabetes getroffen worden. In sommige gevallen kan de diabetes met lichte medicatie onder controle gehouden worden, maar helaas is er ook een grote groep mensen die getroffen wordt door (zeer) ernstige complicaties zoals hart- en nierfalen. Steeds meer mensen worden op steeds jongere leeftijd getroffen, ook kinderen en zelfs baby's. De impact op (hun) levens is enorm. Nu sta ik hier niet om fondsen te werven, maar ik wil aangeven dat je als lid van een toezichthoudend orgaan doordrongen moet zijn van je doel. En het is mij ernst. Toezicht vraagt afstand én betrokkenheid.

Het Diabetes Fonds is er van overtuigd dat de oplossing voor dit grote probleem gevonden wordt in onderzoek. Als toezichthouder kijk ik dus naar de uitvoering van het meerjarenbeleidsplan en de onderzoeksresultaten. Ik kijk naar de aard van het onderzoek, maar vooral kijk ik naar de uitkomsten van het onderzoek en wat het betekent voor de patiënt. Dit onderzoek is immers specifiek en aanvullend op wat de overheid of UMC's of onderzoeksinstellingen doen. Dat betekent niet dat de Raad van Toezicht een inhoudelijk oordeel geeft over de toekenningen. Dit inhoudelijk oordeel is voorbehouden aan de WAR, ofwel Wetenschappelijke Advies Raad. De WAR adviseert de Raad van Bestuur/directie over subsidieaanvragen en onderzoeksrapportages op basis van het vastgesteld wetenschappelijk beleid.

Dit wetenschappelijk beleid is in 2008 vastgesteld. Waar in het verleden het Diabetes Fonds toekenningen vooral baseerde op de kwaliteit van de aanvragen: ik noem dit voor het gemak even een 'vraaggestuurd' model, heeft het Diabetes Fonds er nu voor gekozen om zelf meer richting te geven. Op basis van een uitgebreide consultatieronde onder wetenschappers en (ervarings-)deskundigen zijn enkele kansrijke oplossingsrichtingen geïdentificeerd. Alleen onderzoeksvoorstellen die binnen deze onderzoeklijnen vallen komen in aanmerking voor financiering. En dan geldt natuurlijk weer: het beste voorstel wordt gehonoreerd. Voor huidige beleidsperiode is gekozen voor vijf onderzoeklijnen, ik noem er hier drie:

- de genezing en vertraging van diabetes type 1 door celtransplantatie;
- de preventie van en verbetering van de behandeling van diabetes type 2
- en verbetering van het dagelijks leven met diabetes.

Met dit nieuwe beleid heeft het Diabetes Fonds (directie én Raad van Toezicht) gekozen voor een meer sturende rol in het onderzoek, zonder daadwerkelijk op de stoel van de onderzoeker te gaan zitten. Want dat moet je niet willen, de onderzoeker weet precies waar hij of zij meer bezig is, als organisatie kun je wel de agenda sturen. Uiteraard betekent dit ook dat je sommige onderzoekslijnen uitsluit, het vergt dus moed en verantwoordingsbereidheid van zowel bureau als toezichthouder. Transparantie, afstand en betrokkenheid.

En daarmee kom ik tot de kern van 'Governance': een toezichthouder vraagt zich voortdurend af: draagt dit beleid, ons handelen of mijn denken, bij aan ons doel? Juist door de afstand kan de toezichthouder scherpte in deze vraagstelling houden. Dat vraat kennis van de aard van de organisatie.

Als toezichthouder kun je ook een rol spelen in de contacten met de stakeholders. In het bijzonder zijn wij alert op de relaties met collega diabetes organisaties zoals de Nederlandse Diabetes Federatie, DVN, de patiëntenvereniging. We hebben als Raad van Toezicht regelmatig overleg. Onderzoeksresultaten bieden immers informatie en voorlichting voor de patiëntenvereniging.

De volgende slag die we in het Diabetes Fonds nu maken is het centraal stellen van de uitkomsten en resultaten van onderzoek. En het zal een leek verbazen, maar baanbrekende onderzoeksresultaten zijn vaak beperkt tot de ontdekking van iets 'kleins': bijvoorbeeld de werking van één cel of één bacterie. Dit vertaal je niet zomaar in klinkend verhaal naar het publiek, of zelfs naar je betrokken donateur. Want waar kregen we die fondsen van? We mogen nooit de donateurs, sponsors en vrijwilligers vergeten, zet ze in het zonnetje. Geef ze een jaarlijkse Award, zij gaan nog steeds langs de deuren.

#### Verdere professionalisering van Toezicht door diversiteit

Als ik zo om mij heen kijk zie ik veel, erg veel kennis staan. Ruim vierhonderd ervaren bestuurders en toezichthouders. Het overgrote deel van u kent het klappen van de zweep. Bedrijven en organisaties krijgen steeds meer maatschappelijke waarde toegedicht. Ook bij een DHV of een AKZONobel, waar ik ook commissaris ben, zijn er meer stakeholders dan alleen 'de aandeelhouder'. Wat dat betreft zeg ik: kijk niet naar de verschillen, maar naar de gelijkenissen. Je werkt altijd in de driehoek besturen, toezichthouden, verantwoording. Ik hoef hier niet te betogen dat we allemaal opereren in een complexe omgeving. In een samenleving die voortdurend meer diffuus en divers wordt. U bevindt zich dus in een omgeving die de toezichthouder alleen kan doorzien in collegialiteit en verscheidenheid. En daar vinden we een contradictie. U reflecteert die complexe omgeving niet. En u weet waar ik naar toe ga: In 2009 was 13,7 procent van de commissarissen vrouw.

Deze vrouwen brengen de gemiddelde leeftijd wel iets naar beneden (54 bij vrouwen tegen 60 bij mannen). Over de diversiteit in culturele achtergrond zijn slechts summiere data bekend, maar ik verzeker u dat dit niet betekent u in de boardroom snel iemand ontmoet met een alternatief referentiekader, een compleet andere (bredere?) maatschappijvisie.

Gelukkig las ik vorige week dat de laatste Tweede Kamer verkiezingen (die overigens onderstrepen hoe diffuus onze samenleving is) een record aantal vrouwen mag verwelkomen. In 2010 telt de volksvertegenwoordiging 62 vrouwen (41,3%). Nu hoop ik van harte dat dit ook terug te zien zal zijn in ons nieuwe kabinet. Maar wat ik al eerder aangaf, het is een overtuiging en kennis dat diversiteit bijdraagt aan een meer gebalanceerde en creatieve besluitvorming, je kan dit niet opleggen.

Coöptatie binnen Raad van Toezicht van Goede Doelen doorbreek je ook niet met wetgeving of quota. Om tot meer diversiteit in de top van organisaties te komen (en let op: dit is niet het doel, maar het middel) is een cultuurverandering nodig.

Deze komt alleen op gang bij de juiste kernopvatting over governance en de beleving van de 'sense of urgency'. Het is daarom zeker zinvol om je als Raad van Toezicht te beijveren. Zo helpt een initiatief als het Charter Talent naar de Top om een evenwichtiger personeelsbezetting en organisatiecultuur te bereiken. Op 27 april hadden 134 werkgevers dit charter ondertekend. Inmiddels hebben we 150 bereikt. En dat gebeurt vrijwillig, zij zegden toe om de komende jaren concrete maatregelen te nemen om meer vrouwelijk talent aan boord te krijgen en door te geleiden naar de top. Hiertoe wordt een strategie vastgesteld en de resultaten worden gemonitord ieder jaar. U zult zien dat deze organisaties binnen nu en enkele jaren beter zullen scoren. Want diversiteit werkt en is daarom een essentieel onderdeel ook in toezicht.

### Afsluiting

Dames en heren,

Toezicht houden in een domein met grote publieke belangen stelt hoge eisen aan transparantie en aan de governance van en leiderschap in de organisatie. Deze toolkit is een waardevolle aanvulling in de uitrusting van de toezichthouder.

De betekenis van en overtuigd zijn van transparantie en verantwoording afleggen Maar zonder „eer en geweten" van allen die bij het toezicht betrokken zijn is een gereedschapskist loos. Mensen die willen besturen moeten dit op professionele wijze doen. Je moet de spelregels kennen, betrokkenheid betuigen en je moet afstand houden. Uiteindelijk is het doel van toezicht het stimuleren van organisaties.

Ik wens u allen veel succes en wijsheid toe bij het stimuleren van uw organisatie door Good Governance.