

# GOED BESTUUR & TOEZICHT

www.goedbestuurentoezicht.nl  
jrg 17

## PLATFORM VOOR 2021 GOVERNANCE

Vierluik: Governance bij vrijwilligersbesturen

- **Valkuilen van vrijwilligersbesturen 4**  
Jan Stolker pleit voor Competenties, een Kompas en Communiceren
- **Besturen met ziel en zakelijkheid 10**  
Joost van Alkemade over de specifieke eisen aan bestuurders
- **Elk jaar op scherp voor de Elfstedentocht 18**  
Interview met bestuursleden Oeds de Jager en Remko Renes
- **Een vereniging besturen tijdens corona 24**  
De 2 strategieën van Marian ter Haar, Jan Willem van der Roest en Lucas Meijs

**EN OOK** IN DE PRAKTIJK: DOEKLE TERPSTRA **28** FEMKE DE VRIES OVER HET VERSTERKEN VAN GOVERNANCE **32** NIEK VERKAIK & STEFAN PEIJ: WAAROM IS DE CODE WONINGCORPORATIES 2020 STRENGER? **42** MIRIAM STAAL-CUPPEN & MILDRED HOFKES ANALYSEREN TOON AAN DE TOP 2020 **44** ZIJN BOARDS EEN BASTION VAN STABILITEIT? DOOR GERBEN VAN DER WERF & STEFAN PEIJ **52** DE COMMISSARIS ALS TOPSPORTER, DOOR LEEN PAAPE & LEO VAN DER VOORT **64** JOS KOFFIJBERG & MARGRIETHA WATS & EELKE HEEMSKERK: EEN NIEUWE WAARDENBALANS NA CORONA **70**

# GOED BESTUUR & TOEZICHT PLATFORM VOOR GOVERNANCE

## In gesprek met de auteur: Paul Stamsnijder



### Introductie

Wat bracht Paul Stamsnijder ertoe zijn boek over 'het verhaal van de moraal' het licht te doen zien? Herman Hudepol, Richard Klatten, Adriaan Schoch en Petri Ykema spreken met Paul Stamsnijder over zijn verkenning van het thema purpose.

**Titel** : In gesprek met de auteur: Paul Stamsnijder  
**Auteurs** : Herman Hudepol, , Adriaan Schoch en Petri Ykema-Weinen  
**Verschenen in** : Goed Bestuur & Toezicht (Goed Bestuur & Toezicht 2/2021)  
**Publicatiedatum** : 21-06-2021  
**Tags** : purpose

Dit artikel/hoofdstuk is afkomstig uit Goed Bestuur & Toezicht. Het auteursrecht is voorbehouden. De publicatie is bestemd voor eigen gebruik. Het is niet de bedoeling dit op commerciële basis verder te verspreiden. Neem in dat geval contact op met de uitgever, Mediawerf Uitgevers, [www.mediawerf.nl](http://www.mediawerf.nl). E-mailadres: [klazinus@mediawerf.nl](mailto:klazinus@mediawerf.nl).

## PURPOSE

Wat bracht Paul Stamsnijder ertoe zijn boek over ‘het verhaal van de moraal’ het licht te doen zien? Herman Hudepol, Richard Klatten, Adriaan Schoch en Petri Ykema spreken met Paul Stamsnijder over zijn verkenning van het thema purpose.

De snel stijgende belangstelling voor purpose was voor Paul Stamsnijder de aanleiding om er een boek over te schrijven. Vragen die hij hierin beantwoord wilde zien, waren: wat is purpose eigenlijk, waarom is de interesse zo groot, wat is de toegevoegde waarde en biedt het organiseren op basis van purpose voordelen?

Stamsnijder: ‘In onzekere tijden wordt gezocht naar houvast, antwoorden op grote thema’s als klimaat, gelijke kansen en (financiële) rechtvaardigheid. Ook voor organisaties is het van belang om te bezien hoe je je tot deze thema’s verhoudt. De Business Round Table in de VS heeft hier met zijn statement – dat organisaties er zijn voor alle stakeholders en niet (alleen) gericht moeten zijn op geld verdienen – zeker aan bijgedragen. Ik heb dit boek geschreven voor bestuurders, toezichthouders, HR- en communicatieprofessionals, omdat het denken over purpose (het hogere doel) bijdraagt aan het potentieel versterken van de maatschappelijke positie van organisaties, waardoor ze aansluiten op veranderde waarden in de maatschappij.’

### Nobel doel

Purpose wordt wel aangeduid als ‘een nobel doel’, als ‘de bedoeling’ (het bestaansrecht van een organisatie) of als ‘het vertrekpunt voor positionering in de 21ste eeuw’. Stamsnijder: ‘Wat alle benaderingen gemeen hebben, is dat met het formuleren van

de purpose van een organisatie gezocht wordt naar een betere balans tussen de belangen van de diverse stakeholders met de lange termijn als perspectief.’ Het Rijnlands model schurkt dicht tegen purpose aan. Nederland kent met Polman, Sijbesma en Putters vooraanstaande voorvechters voor aandacht voor de diversiteit van stakeholders en het maatschappelijk belang van organisaties. Recent heeft VNO/NCW, met de visie dat bedrijven moeten bijdragen aan een duurzame wereld, zich in dit rijtje geschaard. Purpose toont zich als een strategisch instrument waarmee een nadrukkelijke koppeling met ethiek (normen en waarden) wordt gemaakt.

Op deze manier over een bedrijf denken is in ontwikkeling, en blijkt in de praktijk niet eenvoudig te zijn. Dat komt omdat keuzes maken ingewikkeld is wanneer er sprake is van potentieel tegengestelde belangen van stakeholders – wie bevoorrecht je en wie doe je tekort? En ook omdat het verleidelijk is om purpose in te zetten voor ‘greenwashing’: mooie ‘verheven’ doelen op papier en weinig zichtbaar in de praktijk. ‘Inmiddels heeft zich wel bewezen dat wanneer een bedrijf een aansprekende purpose uitdraagt, dit bijdraagt aan de waardering van het bedrijf door stakeholders.’

### Geen sinecure

Daadwerkelijk purpose als leidraad nemen in een organisatie is echter geen



sinecure. Stamsnijder: 'In gesprekken over purpose is mij duidelijk geworden dat er in ieder geval twee kwesties nog niet zo eenvoudig zijn bij het in praktijk brengen van purpose. Ten eerste is het lastig om te beschrijven waar de organisatie voor staat, juist vanwege de variëteit van stakeholders. Ook het vertalen van purpose naar concrete acties blijkt niet gemakkelijk. Het komen tot een formulering van purpose wordt al snel instrumenteel en is gericht op eigen belang. De discussie blijkt in de praktijk (nog) weinig te gaan over de onderliggende waarden. Ik denk dat ons Nederlandse pragmatisme hierbij ook een belemmerende factor is, waarbij sprake is van *erst kommt das Fressen, und dann kommt die Moral*, om met Brecht te spreken.'

## Nieuw leidend principe

Om purpose echt tot een nieuw leidend principe voor een organisatie te maken, is het zaak om binnen de organisatie en met stakeholders het gesprek aan te gaan, kanttekeningen en vragen op tafel te krijgen en goed afgewogen en gedragen keuzes te maken. 'Je moet als bedrijf echt een goed verhaal hebben dat je purpose bekrachtigt.'

Dat de moraal bij purpose door verschillende stakeholders ook verschillend wordt gezien, blijkt uit een aantal voorbeelden in het boek. Zoals Ryanair, dat als purpose heeft: de laagste prijs voor iedereen. Ryanair brak met bodemtarieven de markt open, wat luchtvaartbedrijven tot veranderingen aanzette. Ryanair bedient zo (veel) klanten voor wie vliegen dankzij de lage prijzen binnen bereik kwam. Maar: rechtvaardige arbeidsvoorwaarden en duurzame luchtvaart maken géén deel uit van hun purpose. Voor de klant van Ryanair geen probleem. Maar voor de maatschappij?

'De keuzes die een organisatie maakt hebben gevolgen voor de maatschappij. Daarmee worden deze keuzes steeds meer in een politieke context geplaatst.' Wat goed is voor een organisatie (en haar klanten en medewerkers) is niet per definitie goed voor de maatschappij. Deze worsteling tussen organisatiebelangen en het perspectief van morele waarden zit zowel in dit boek als in de maatschappij.



### Paul Stamsnijder

studeerde Nederlandse taal- en letterkunde en Economische Sociologie en volgde de postdoctorale opleidingen Business Strategy en Merkenmanagement. Is auteur van boeken over communicatie en marketing en was internationaal manager bij TNT, directeur van Inc-21 (bureau voor corporate branding).

Sinds 2008 is hij oprichter en managing partner van de Reputatiegroep. Dit bureau richt zich op het bouwen aan voorkeur en vertrouwen rond organisaties, sectoren en hun leiders. Hierbij staat de dialoog met stakeholders centraal, voor Stamsnijder 'een cruciaal instrument voor het vormgeven van verandering en onmisbaar voor het creëren van draagvlak voor nieuwe organisatievormen, (merk) strategieën en -beleid.'

### Purpose, het verhaal van de moraal

Uitgever: Van Duuren Management, € 25,-

### De gespreksdeelnemers

**Herman Hudepol**, adjunct-hoofdredacteur Goed Bestuur & Toezicht

**Richard Klatten**, directeur Reïnventions

**Adriaan Schoch**, toezichthouder en organisator diners parlants voor toezichthouders en bestuurders

**Petri Ykema**, toezichthouder, Bestuur NVTZ, redactie nieuwsbrief VCTE

