



Fokko van Duyne: 'Soms moet je als toezichthouder keihard 'nee' durven zeggen'

Scheidend kroonlid Fokko van Duyne:

# 'Toezichthouder is kwetsbaar'

**Fokko van Duyne vond zijn tijd als kroonlid bij de SER 'fascinerend'. Volgens de oud-werkgever zijn discussies in de SER altijd zinvol, ook als er niet direct een advies uit voortkomt. Van Duyne was tevens lid van de Toezichtkamer, die toeziet op de product- en bedrijven. 'Toezicht helpt een organisatie in haar ontwikkeling, maar voorkomt niet dat dingen verkeerd gaan.'**

Hij had dertig jaar hard werken erop zitten, toen hij werd gevraagd als SER-kroonlid. Fokko van Duyne herinnert zich nog 'een bijzondere entree vanwege een turbulente vergadering rond een advies over de aanpassing van de WAO'. Acht jaar later zit zijn tijd als onafhankelijk kroonlid erop. In maart nam hij officieel afscheid, maar tot de zomer werkt hij nog mee aan een advies over toepassingen van groene grondstoffen: de 'biobased economy'.

*Hoe kijkt u terug op uw SER-tijd?*

'Wat ik steeds meer heb leren appreciëren, is het waardevolle van de brugfunctie als kroonlid. Onafhankelijk zijn wil zeggen dat je probeert heel goed te luisteren naar

**TEKST** Loek Kusiak **FOTO** Dirk Hol

verschillende partijen. Je schuwt geen lange zoektochten om turbulenties te overwinnen en ver uit elkaar liggende standpunten dicht bij elkaar te brengen. Daar een rolletje in te mogen spelen, en ook te mogen kijken hoe het er in de keuken van het Haagse beslissingscentrum aan toe gaat, dat is fascinerend.'

'Ik heb een keer met werknemers meegestemd en ook eens met de werkgevers. En het is één keer gebeurd dat ik als kroonlid een afwijkend standpunt ten opzichte van de andere kroonleden heb ingenomen. Dat ging over *corporate governance*. Als kroonlid probeer je een onafhankelijke geest te zijn, maar dat is nog niet hetzelfde als neutraal. Adviezen hoeven ook niet altijd volledig door de regering te worden overgenomen, maar elementen daaruit wel. De regering zoekt ergens draagvlak voor en schakelt de SER in. Dan wil je ook dat er naar de SER geluisterd wordt. Dat gebeurt over het algemeen goed.'

*De barometer kan tijdens discussies in de SER soms een onvoorspelbare richting uitslaan. Hoe komt dat?*

'De worsteling binnen de SER en daarbuiten rond een aantal sociale vraagstukken in de afgelopen vijf tot zeven jaar markeert nationale en internationale spanningslijnen. Parallel aan de individualisering die in Nederland steeds belangrijker is geworden, zagen we de toenemende globalisering, de van de wereldhandel afhankelijke economie. De burger zag ook dat 'Brussel' steeds meer besluiten voor en over ons neemt. Omdat we liever alles zelf willen bepalen, stemden we tegen een Europese grondwet. Hoewel de afhankelijkheid van Europa en de mondialisering ons veel welvaart hebben gebracht, vinden we het ook beklemmend. De vrees is toch dat de vertrouwde sociale cohesie in ons land in een EU-abstractie zal verdwijnen.'

## Wie is Fokko van Duyne?

Fokko van Duyne (1942) was van 2002 tot maart 2010 kroonlid van de SER. Daarvoor was hij onder meer bestuursvoorzitter bij Hoogovens en bestuurder bij de werkgeversorganisaties VNO en FME. Van Duyne is momenteel voorzitter van de raad van commissarissen bij De Nederlandsche Bank en toezichthouder bij onder anderen de beursfondsen Mediq en Gamma (technisch textiel).

'En dan is er nog de wereldwijde financiële crisis, die het geloof in de maakbaarheid van de samenleving niet heeft bevorderd. Al die spanningsvelden heb ik in het huis van de SER terug zien komen. En dan kunnen de hakken in het zand gaan, zoals gebeurd is bij onderwerpen als het ontslagrecht en de AOW. Daar is geen advies uit voortgekomen. Maar daarmee waren de discussies geen verspilde tijd. De positie van de SER is er niet door verzwakt. De gemaakte analyses worden vast nog een keer in de SER en daarbuiten opgepakt.'

## 'Toezicht kan niet voorkomen dat dingen soms verkeerd gaan, het is beperkt in zijn overzicht'

### Goed bestuur

Fokko van Duyne had met twee andere onafhankelijke kroonleden zitting in de Toezichtkamer, ingesteld door de SER in 2008. Deze kamer houdt toezicht op de zeventien product- en bedrijfsschappen, onder andere ten aanzien van hun verordeningen, hun financiële huishouding en de in de Wet op de bedrijfsorganisatie opgenomen principes van goed schapbestuur.

*Het eerste verslag van de Toezichtkamer is net uit. Zijn er lessen te trekken?*

'De Toezichtkamer probeert het bestuur van de productschappen zo transparant mogelijk te maken. Er gaat in die organisaties via verplichte contributie een paar honderd miljoen euro per jaar om. Uit de begrotingen en jaarrekeningen moet dan ook duidelijk blijken hoe de besteding van gelden heeft plaatsgevonden. De begrotingen over 2009 waren op orde. De Toezichtkamer heeft de schappen ook gevraagd te rapporteren of zij zich aan de principes van goed schapbestuur houden. Dan gaat het over dubbele functies en over belangenverstrengeling. Die dubbele functies kunnen soms zinvol zijn, andere keren ongewenst. We zien dat een aantal schappen dat nog niet goed uit elkaar houdt. Dit jaar moeten ze dat op orde hebben.'

## 'Hoe strakker de wetgeving, hoe minder effectief het toezicht, hoe sneller er gezocht wordt naar zondebokken'

*Wat spreekt u zo aan in het toezicht?*

'Je helpt een organisatie in haar ontwikkeling, zonder op de stoel van de bestuurder te zitten. Je stuurt bij, corrigeert hier en daar. En soms moet je ook keihard 'nee' durven zeggen, zoals ik eens gedaan heb tegen bepaalde investeringsplannen.'

*Rond een aantal recente schandalen, bij zorginstellingen en banken bijvoorbeeld, is kritiek geuit op de rol van toezichthouders. Terecht?*

'Dat over de rol van toezicht gepraat wordt, is alleen maar goed. Toezicht wordt uitgevoerd in een politiek-maatschappelijke context en is sterk verbonden met de cultuur van een sector. Vaak wordt gedacht dat wanneer het bestuur maar transparant is, er vanzelf ook goede besluiten genomen worden. Dat is niet waar. In alle systemen van bestuur nemen mensen goede en slechte besluiten. Aan de ene kant vertrouw je er als toezichthouder op dat over besluiten goed is gediscussieerd, dat besluiten te goeder trouw en oprecht worden genomen. Anderzijds kan het vertrouwen daarin nooit onbegrensd zijn. De toezichthouder moet altijd kritisch zijn, naar de bestuurder én naar zichzelf, en afstand kunnen houden. Hij moet ook goed bekend zijn met de sector of het bestuursstelsel waar hij toezicht op houdt. Toch kan toezicht niet voorkomen dat dingen soms verkeerd gaan. Dat maakt de toezichthouder kwetsbaar, maar je kunt de bestuurlijke verantwoordelijkheid nu eenmaal niet naar hem delegeren. Toezicht is beperkt in zijn overzicht.'

*U bent voorstander van een principegedreven toezichtcultuur.*

*Wat is dat?*

'Toezicht moet maatwerk zijn en niet uitsluitend door regels worden gedictieerd. Het toezicht moet bereid zijn zich aan veranderende omstandigheden aan te passen. Niet vastleggen dat 100 kilometer de absolute grens is en daar strak aan vasthouden, want soms kan 120 beter zijn. De werkelijkheid is altijd weerbarstiger. Hoe strakker de wetgeving, hoe minder effectief het toezicht, hoe sneller er gezocht wordt naar zondebokken voor falend bestuur. En hoe eerder die gevonden zijn, des te vlugger



*Fokko van Duyn: 'Ons consumptiepatroon wereldwijd groeit zo snel, dat ik het zorgelijk begin te vinden'*

is de kwestie uit de publiciteit. Het zoeken naar een ontladingspunt lijkt vaak doel op zich en dat stoort me. Niet wantrouwen, maar vertrouwen moet in het toezicht uitgangspunt zijn.'

*Op welk advies waaraan u bijgedragen heeft, bent u het meest trots?*

'Adviezen over milieu en duurzame ontwikkeling. In een SER-advies uit 2006 ging het nog over milieu als kans, maar in de jaren erna is een krachtiger appèl gedaan op het belang van duurzaamheid. Het raakt de essentie van ons bestaan. Ons consumptiepatroon wereldwijd groeit zo snel, dat ik het zorgelijk begin te vinden. Het zal veel inspanning vergen om de trend om te buigen. Dat is ook de strekking van het net uitgekomen SER-advies over duurzame ontwikkeling. Daarin bepleiten we dat Nederland met verdergaande innovatie van productietechnieken en investeringen in schone technologie enorme sprongen kan maken. Daar geloof ik sterk in.' ■