



HET BELANG V★N GOVERNANCE

FILIA KRAMP



Colofon

Titel: Het belang van Governance

Auteur: Filia Kramp

Redactie: Door de Flines en Arnoud Blijd.

Omslagontwerp: Meike Jürgens, it-girl-graphics.com

Illustrator: Jurmen Kadosoe

© 2026 Filia Kramp

Het belang van Governance © 2026 door Filia Kramp is gelicentieerd onder Creative Commons (CC) BY-NC-ND 4.0. Om deze licentie te bekijken, bezoek <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

ISBN (e-book): 978-99914-7-602-5

<https://Kotikapublishing.com>



Inhoud

DANKWOORD

VOORWOORD

Waarom dit boek?

Over mij

DEEL 1

Wat is governance?

Waarom is governance belangrijk?

De elementen van governance

Gemeenschappelijkheid en governance

DEEL 2

Gezin en governance

Organisaties en governance

Landsbestuur en governance

DEEL 3

Specifieke aandacht bij de voorbereiding, ontwikkeling en invoering van een nationale governance code

Authentiek Surinaams

NAWOORD

DANKWOORD

Governance is samenwerken, een boek over governance schrijven is dat ook. Zonder de mensen die ik hieronder noem, was dit boek niet verschenen.

Dank aan mijn kritische meelezers: Soraya Bousaid, Ruben del Prado, Mascha Egberts, Raoul Hellings, Jurenne Hooi, Fijefa Kramp, Iwan Zunder. Dank aan mijn kritische proeflezers Titinbo Erna Aviankoi en Curtis Hofwijks. Tolin Alexander, je kalme assertiviteit, creatieve probleemoplossingen, wendbaarheid en humor waren voor mij onmisbaar op deze reis. Jurmen Kadosoe, je tekeningen vergroten het begrip van governance. Marianne Dor-der-Servet dank voor je ICT-deskundigheid én voor je generositeit. Toen ik jou over mijn bedoeling en plan vertelde ging je er voluit voor en bouwde voor een vriendenprijsje speciaal voor dit boek een mooie website. Lieve Door, we werkten al samen aan twee boeken en een marketinggeschenk. Weer was je de ideale coach in mijn schrijfproces. Zodra jij en ik beginnen doet KRINGLOOP VAN MOED mee, geweldig! We horen bij elkaar, je bent genereus, je respecteert mijn eigenzinnige autonomie, en jouw meesterschap spreekt mijn moed aan. Ook jij ging werken voor een vriendenprijs. Helaas stierf je geliefde... tijdens deze reis. Dank je Door, voor je moed en gulheid.

Iedereen hiervoor genoemd bood kritische commentaren, praktische suggesties. Hun bijdragen verrijkten mijn werk en beschermden me tegen mijn valkuilen. De inhoud van dit boek is geheel mijn verantwoordelijkheid.

VOORWOORD

Waarom dit boek?

Wat is GOVERNANCE eigenlijk? Waar praten mensen over als je ze het woord hoort gebruiken? Als je voor je beroep met governance bezig bent, dan begrijp je het wel. Maar ben je dat niet? Dan is het een vraagteken.

Kort gezegd: met governance leggen we vast wat we wel en wat we niet doen. Het zijn de ‘verkeersregels’ binnen een groep mensen: geef je – als ze niet bij een zebrapad staan – een groep schoolkinderen voorrang bij het oversteken, of claim jij je gelijk en rijd je door? Je snapt meteen dat dit een belangrijke situatie is, want als de regel is dat jij je gedraagt als een ‘heer in het verkeer’, ben je dan geen heer wanneer je jouw recht voorrang geeft en de groep laat wachten?

Governance is daarom zowel theorie als wetenschap. Governance is ook een ‘taal’ en een praktijk. Met andere woorden, governance is gedrag. Als jij meer wilt weten over wat governance is, en waarom het belangrijk is, dan schrijf ik dit boek voor jou.

Governance is niet abstract en niet onbegrijpelijk. Governance is ook niet alleen bedoeld voor mensen in de top van de overheid en van bedrijven. Of je thuis woont, schoolgaand bent, lid bent van een voetbalclub, studeert of niet, ja ook wanneer je in een gevangenis verblijft... in al die gevallen is governance voor jou van belang. Waarom? Omdat governance op het niveau van een land gaat over het ALGEMEEN BELANG van een land en zijn bevolking. En laten we vooral de kinderen die nog geboren zullen worden niet vergeten.

De landen om ons heen en de meeste landen in de rest van de wereld hebben een nationale governance code. Suriname nog niet. Is dat erg? Ja. Het is zelfs schadelijk. Waarom? Omdat zo corruptie wordt versterkt (dit kan zo’n verkeersregel zijn van wat we niet doen: geld aannemen om dingen ‘te regelen’ gaat tegen het algemeen belang in), en daarnaast andere ernstige ongeregelheden die het belang van Suriname en zijn burgers beschadigen. Dat maakt dat Suriname – als natie – niet meekomt in internationaal belangrijke ontwikkelingen in de dienstverlening, de industrie en de technologie.

Dit boek bestaat uit 3 delen:

DEEL 1, het grootste deel, gaat over wat governance is en waarom die zo belangrijk is.

DEEL 2 gaat over de praktische werking van governance in drie verschillende contexten.

DEEL 3 biedt handvatten voor de ontwikkeling van een nationale governance code. Tevens geef ik een podium aan de authentieke governance-elementen van Suriname. Elementen

die er wel degelijk zijn, maar die we (nog) niet herkennen en erkennen. Ik breng ze onder de aandacht, zodat ze ons van dienst kunnen zijn bij de ontwikkeling van onze nationale governance code.

Als je dit boek uit hebt, ben je geen governance-expert, daar heb je nog veel diepgaande studie en praktijkervaring voor nodig. Wat je wel bent, is een burger die haar/zijn verantwoordelijkheid begrijpt en neemt, en die meedoet om in Suriname een goede governance code te ontwikkelen voor het algemeen belang.

Met governance zorgen we er samen voor dat alles eerlijk en goed geregeld is. Voor nu en voor de generaties na ons.

Over mij

Ik ben een Surinamer met een Nederlands paspoort. Ik ben geboren in opgegroeid in Suriname en studeerde, woonde en werkte in Nederland. Sinds 2022 woon ik op Curaçao. Ik heb diploma's in onder meer verpleegkunde en onderwijskunde/pedagogie, en ruim 35 jaar ervaring met besturen van en toezichhouden in organisaties. Nu ben ik president-commissaris van de Raad van Commissarissen (RvC) van het Curaçao Medical Center in Willemstad en vicevoorzitter van de klachtenadviescommissie van Zorg & Jeugd Caribisch Nederland (een zorgverzekeraar in Caribisch Nederland).

Dit e-boek is mijn 50 jaar SREFIDENSI-geschenk¹ aan alle Surinamers. In het bijzonder de Surinaamse jongeren, de toekomstige leiders van Suriname. Het boek is gratis. Iedereen mag het downloaden en gebruiken, mits je de auteursrechten naleeft. Dat wil zeggen: je gebruikt de tekst altijd alleen met bronvermelding (mijn naam en de titel van het boek).

Je bent niet de eigenaar van de tekst. Je mag gerust prints maken van de tekst en ze delen, maar... je kunt er geen handel mee drijven.

Het belang van Governance | Alledaags leiderschap © 2026 door Filia Kramp is gelicentieerd onder CC BY-NC-ND 4.0. Om een kopie van deze licentie te bekijken, bezoek <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

Filia Kramp,

Willemstad 23 mei 2026

1 Geschenk voor 50 jaar onafhankelijkheid.

DEEL 1

- Wat is governance?
- Waarom is governance belangrijk?
- De elementen van governance
- Gemeenschappelijkheid en governance
- De Kringloop van Moed en governance

Wat is governance?

Wat je na deze paragraaf weet

- Wat governance betekent.
- Wat de bedoeling van governance is.
- Wat tot governance wordt gerekend.
- Waar governance aan bijdraagt

De betekenis

Het Engelse woord governance betekent in het Nederlands: bestuur en toezicht.

Eenvoudig gezegd is het een begrip dat

- de regels,
- het bedenken van de regels en
- de handhaving van de regels

binnen een groep mensen aangeeft.

En als 'de groep mensen' de bevolking van een land is, vallen ook de wetgeving en wetshandhaving onder de governance van dat land. Door het woord governance te gebruiken, geven we aan dat we een bepaalde manier van bestuur kiezen. Namelijk een manier die gemeenschappelijke belangen bewaakt en veiligstelt.

De bedoeling

Governance is bedoeld om in een gemeenschap samen alles goed te regelen voor elkaar. Governance bevestigt verantwoordelijkheid en een zekere voorspelbaarheid in wat we met elkaar doen. Governance zorgt ervoor dat wanneer besluiten worden genomen, alle mensen voor wie de besluiten effect zullen hebben (de stakeholders²) erbij worden betrokken en zo mogelijk om advies worden gevraagd. Governance vermindert corruptie en andere maatschappelijke ongeregelheden. Met governance is vooraf duidelijk wie verantwoordelijk is. En kan achteraf worden getoetst of de verantwoordelijke in het belang van de stakeholders handelde. We kunnen het resultaat van ons handelen niet toetsen als we niet vooraf afspreken wat het resultaat moet zijn.

Tot governance wordt gerekend

De 'huisregels' en ongeschreven afspraken binnen een groep mensen (gezin, organisatie, samenleving). En ook de regels van je sportclub, de verkeersregels, de schoolregels, de statuten van een vakbond... het is allemaal governance. Ook het personeelshandboek van een bedrijf.

2 Belanghebbenden, betrokkenen, zie paragraaf 1.2 voor meer informatie.

En daar hoort bij: wat binnen de context van die groep mensen hun rechten en plichten zijn.

De bijdrage

Governance draagt bij aan:

- de kwaliteit,
- de veiligheid en
- de integriteit³ van bestuur.

En: een zeer belangrijke bijdrage van governance is die aan jouw ontwikkeling als individu en burger, als deelnemer in je samenleving. Governance bevordert je zelfstandigheid en je agency. Je agency is je handelingsvermogen, je bewustzijn dat ook jij als deelnemer in je samenleving verantwoordelijkheid hebt.

Waarom is governance belangrijk?

Wat je na deze paragraaf weet

- Het belang van governance
- Wat een governance code is
- Wat wordt bedoeld met belanghebbenden
- Wat wordt bedoeld met aandeelhouders
- Wat context betekent
- Welk bestuur geen governance is

De belangrijkheid of het belang

Wanneer we governance zien als iets wat alleen is bedoeld voor mensen in de top van de samenleving en organisaties, missen we de kern. Dat gemis verdwijnt niet met governance-cursussen exclusief voor bestuurders en toezichthouders. De ideale situatie zou zijn wanneer iedereen in de samenleving – ook jij – het belang van governance begrijpt. Want daardoor groeit je zelfvertrouwen in wat en hoe je aan je samenleving kunt bijdragen. En zodra er vertrouwen is, is er ook ontspanning. Ontspannen samenleven en samenwerken in je gemeenschap, dat willen we waarschijnlijk allemaal wel.

Governance is mensenwerk, en mensenwerk vindt zowel plaats in formele structuren als in informele cultuur. Voor landen die hun nationale governance code willen ontwikkelen en invoeren is het volgende van doorslaggevend belang:

³ Integriteit betekent dat je onder alle omstandigheden eerlijk en betrouwbaar bent. Dat je niet liegt of steelt. Wanneer je integer bent, zegt men ook wel: “Je bent onkreukbaar.”

Voor een duurzaam resultaat dat door de gemeenschap wordt gedragen, is het noodzakelijk om alle relevante belanghebbenden te betrekken en om advies te vragen.

Governance code

Governance is complex en eenvoudig tegelijk. Eenvoudig, omdat governance altijd gaat over belangen: die moet je bewaken en veiligstellen. En dat doe je, als je een governance code volgt, op één manier: goed.

Complex is governance omdat de belangen voor verschillende stakeholders kunnen verschillen. Soms kunnen ze zelfs tegenstrijdig zijn. Governance codes helpen bestuurders met die verschillen en tegenstrijdigheid om te gaan wanneer ze voor hun besluiten zaken moeten afwegen. Het zijn hulpmiddelen om fatsoenlijk met elkaar zaken te doen. Bij het zorgvuldig afwegen is soms tijd nodig. Maar tijd is geen reden om een besluit ver voor je te schuiven of om niet te besluiten. Een governance code houdt ons bij de tijd en bij de les.

Context

Governance is samenwerken en samenwerken doe je in een context: een bepaalde setting van omstandigheden, achtergronden en gebeurtenissen.

Eén aanpak die overal past is er dus niet, want governance heeft een relatie met zijn context. Voor een school is de governance bijvoorbeeld anders ingericht dan voor een energiebedrijf. Dit heeft te maken met de organisatiedoelen en met de stakeholders. Bij een school zijn leerlingen en ouders betrokken: zij zijn de stakeholders. Een energiebedrijf gaat over energie opwekken en aan de samenleving leveren: de samenleving en iedereen die daarin zit zijn de stakeholders. Maar voor beide organisaties zijn de principes en het doel van governance gelijk: behartigen en veiligstellen van de belangen van alle stakeholders.

Belanghebbenden

In het Engels zeggen we stakeholders, het Nederlands woord is belanghebbenden. De mensen die met de governance en diens context te maken hebben, zijn allemaal belanghebbenden. Stakeholders. Dus, natuurlijk, de leden van een gezin, de werknemers van een organisatie, de bevolking van een land.

En stakeholders kunnen ook niet-menselijk zijn. Als iemand giftig afval in een kreek of rivier loost, dan brengt zij of hij de kwaliteit van het water in gevaar en daarmee het milieu. Het milieu zou je dan een stakeholder kunnen noemen. De belangen van deze stakeholders

moet een bestuur (van een bedrijf, van een land) ook waarborgen, anders loopt de omgeving groot gevaar.

Eenvoudig gesteld zijn stakeholders die personen of elementen in de omgeving, die in principe ergens last (of plezier) van kunnen hebben of krijgen.

Voorbeeld: een muziekband die oefent, zal niet tot in de vroege ochtenduren kunnen doorgaan als de burens last hebben van de muziek en niet kunnen slapen. Daarmee zijn die burens stakeholders in hun nachtrust.

Omgekeerd hebben stakeholders ook invloed op organisaties. Neem een school. Leerlingen en ouders kunnen als stakeholders met klachten komen over de kwaliteit van het onderwijs en de lesroosters. Als ze bijvoorbeeld besluiten daarmee de media op te zoeken, heeft dat invloed op de schoolorganisatie.

Aandeelhouders⁴

Aandeelhouders (in het Engels shareholders) van een bedrijf zijn altijd ook stakeholders. En soms lijkt het erop dat het belang van deze groep stakeholders het enige is waarmee in de governance van een bedrijf rekening gehouden wordt. Daar mag je tegen protesteren, want ook de aandeelhouders lijden verlies zodra het belang van een andere stakeholder (zoals het milieu) in gevaar wordt gebracht.

Wanneer is bestuur geen governance?

Ook criminele organisaties hebben een bestuur en waarborgen de belangen van hun gemeenschap, die van criminelen. Is dat dan governance? Nee. Waarom? Ze nemen in hun besluiten niet de belangen van alle stakeholders mee, zoals de niet-criminelen in hun omgeving. Die zijn wel stakeholders, maar er wordt niet aan hun belangen gedacht bij het bestuur van de criminele organisatie.

De elementen van governance

Of er in een situatie sprake is van governance kun je waarnemen aan de hand van 8 begrippen die verband hebben met governance. Deze begrippen zijn elementen (sommige mensen zeggen principes) van governance. Wat betekent dat ze de bestanddelen zijn die samen governance vormen.

Wat je na deze paragraaf weet

⁴ Een aandeelhouder is een natuurlijke persoon of rechtspersoon die aandelen heeft in een organisatie en daardoor (mede) eigenaar is van die organisatie. Shareholders zijn altijd ook stakeholders, maar stakeholders hoeven geen shareholders te zijn. Neem het verhuurbedrijf waar je in je vakantie een auto huurt. Je hebt geen aandelen (shares) in dat bedrijf, maar wel een belang (stake), namelijk een veilige auto. Terwijl de eigenaar van het bedrijf (shareholder) ook belang heeft (stakeholder) om aan jou een veilige auto te verhuren.

- Welke 8 elementen van governance er zijn
- Wat de betekenis van die elementen is

De 8 elementen van governance zijn:

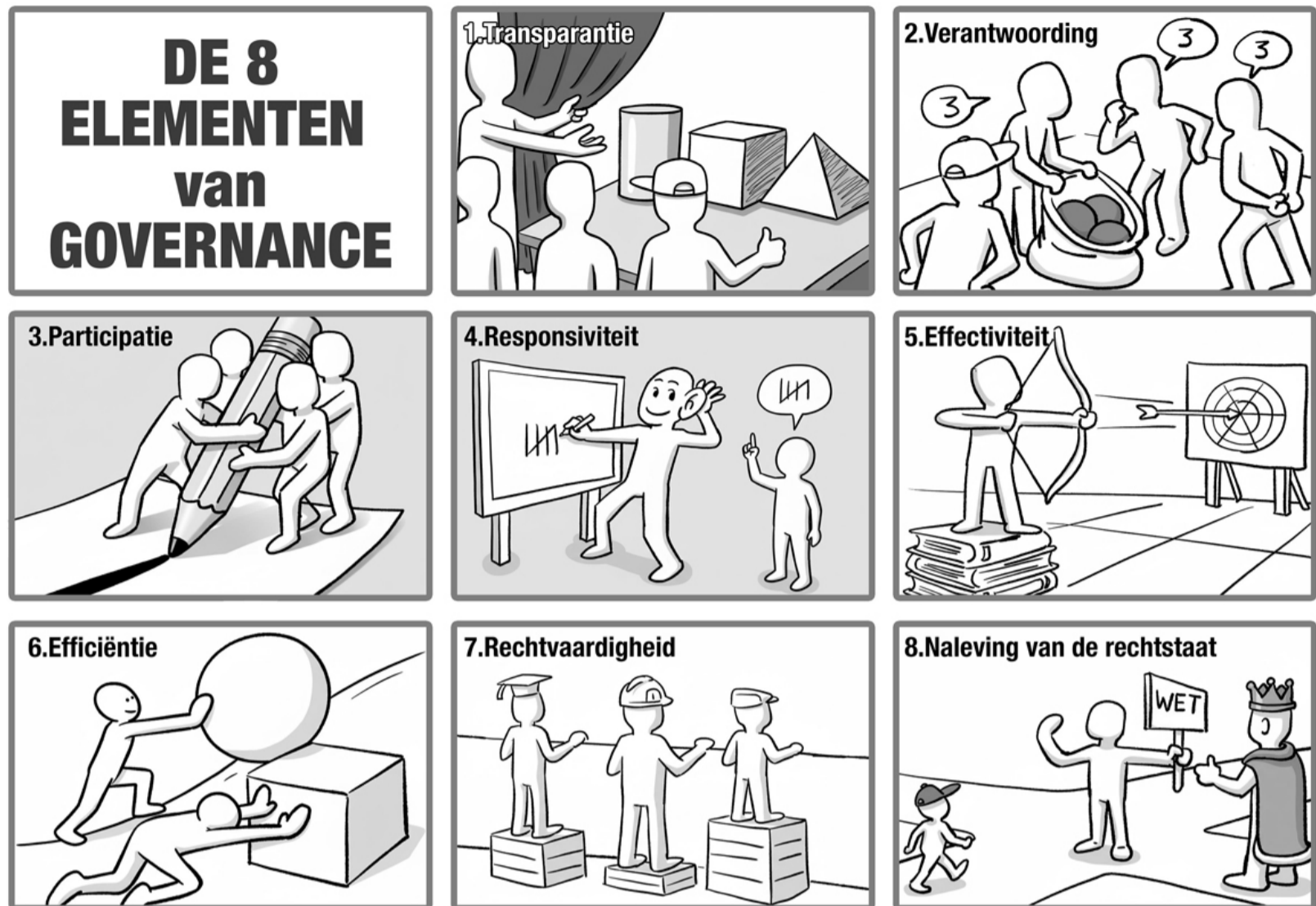
- Transparantie
- Verantwoording
- Participatie
- Responsiviteit
- Effectiviteit
- Efficiëntie
- Rechtvaardigheid
- Naleving van de rechtstaat

De betekenis van de elementen van governance

ELEMENT	BETEKENIS
1. Transparantie	Openheid, je doet niet kibrifasi ⁵ ; je handelen en je keuzes zijn te volgen.
2. Verantwoording	Je kunt zeggen waarom je iets doet of gedaan hebt, of juist niet doet of gedaan hebt.
3. Participatie	Je doet mee, bent actief betrokken.
4. Responsiviteit	Je wacht niet te lang met het geven van een passende reactie.
5. Effectiviteit	Je slaagt in wat je wil bereiken; effectiviteit gaat over focus maken, en focus houden.
6. Efficiëntie	Je werkt zoveel mogelijk met wat er is om verspilling te voorkomen.
7. Rechtvaardigheid.	Je behandelt iedereen eerlijk. In gelijke gevallen gelden de regels voor iedereen (zoveel mogelijk) en er is geen willekeur.
8. Naleving van de rechtstaat.	In een rechtstaat geldt het recht voor de overheid en voor de burgers. In een rechtstaat zijn overheid en burgers aan hetzelfde recht gebonden.

Over deze elementen en hun betekenis hebben overheden en ondernemingen internationaal overeenstemming. Wanneer in een organisatie al deze 8 elementen actief in werking zijn, kun je spreken van governance. Voor iedere vorm van organisatie zijn het dezelfde elementen. Met andere woorden, wat het doel en de organisatiecontext ook mag zijn, er is pas sprake van governance als je deze elementen in werking kunt zien. Je hoeft ze dus niet iedere keer opnieuw uit te vinden of een andere betekenis te geven. Wel is het belangrijk dat je met elkaar van tevoren afspreekt en vastlegt hoe je de elementen invult voor de context waarin je ze gaat gebruiken. Dat maakt een governance code passend. Ik herinner je aan wat ik eerder schreef in paragraaf 1.2: “Eén aanpak die overal past is er niet, want governance heeft

een relatie met haar context.”



Overigens zorgt governance er niet voor dat iedereen altijd krijgt wat zij/hij wenst. Dat zou ook niet mogelijk zijn. Wat het dan wel doet, gaan we in deel 2 van dit boek zien.

Gemeenschappelijkheid en governance

Wat je na deze paragraaf weet

- Definitie van gemeenschap
- Wat gemeenschappelijkheid is
- Wat bedoeld wordt met ‘het algemeen belang’
- De relatie tussen gemeenschappelijkheid en governance
- De Kringloop van Moed
- De relatie van Kringloop van Moed en governance
- Fundament en governance

Wat is een gemeenschap?

Mensen leven en werken in gemeenschappen. Een gemeenschap is een groep mensen die in onderlinge relaties samenleeft en samenwerkt – in die relaties maken we afspraken over

hoe we dat met elkaar doen. Over wat we niet doen, wat we wel doen en waarin we vrij zijn om te handelen. Wij mensen geven betekenis aan dat samenleven en samenwerken. Die betekenis vormt ons en houdt ons bij elkaar.

Een gemeenschap kan zijn: een gezin of partnerschap, een organisatie (of bedrijf), een land.

Wat is gemeenschappelijkheid?

Wanneer we in relaties met elkaar afspraken maken over hoe we samenwerken of samenleven, maken we gemeenschappelijkheid. Dat wil zeggen, we maken contexten (situaties) waaruit blijkt dat we met elkaar – dus samen – verbonden zijn en met elkaar delen. Wát we delen kan materieel zijn (een huis, een werkplek, een land) maar ook niet-materieel (een idee, een religie, waarden en normen). In die gemeenschappelijkheid bepalen we hoe belangrijk de zaken zijn die we delen. Daarmee krijgen we gemeenschappelijke belangen.

Wat wordt bedoeld met het algemeen belang?

Alle gemeenschappelijke belangen samen noemen we: het algemeen belang. Het algemeen belang gaat dus over het collectief (de groep, de gemeenschap) en daarbinnen het individu (de werknemer, de burger). Dit systeem is duurzaam wanneer ze niet gesloten is, maar dynamisch. Wanneer er wisselwerking is tussen verschillende groepen met elkaar, tussen individuen onderling in hun groepen en met individuen uit andere groepen. Mensen doen dat al eeuwen, van generatie op generatie. Zo brengen we kennis en inzichten voort, en ontwikkelen we ze ook. De jongeren doen de ouderen na: dat is een van de krachtigste vormen van leren. In de pedagogie heet dit intergenerationele overdracht, gedrag dat we leren van generatie op generatie.

De relatie tussen gemeenschappelijkheid en governance.

In onze gemeenschappen (samenleven en samenwerken) maken we met elkaar afspraken over hoe we ons gedragen en de samenleving en samenwerking inrichten. Die afspraken zijn niet vrijblijvend, omdat ze de gemeenschappelijkheid aangaan. Willen we die afspraken veranderen, dan zullen we dat in die gemeenschappelijkheid moeten doen. Governance gaat altijd de gemeenschap aan en wordt altijd gemeenschappelijk ontwikkeld en uitgeoefend. Hoe dat werkt, gaan we in deel 2 zien.

Fundament en governance

Wanneer een land (een gemeenschap in het groot) een governance code wil ontwikkelen, heeft het een gemeenschappelijk fundament nodig. Een idee waaruit je kunt opmaken wat de mensen in dat land over zichzelf denken in relatie tot andere landen... en tot de rest van de wereld. Zonder zo'n fundament lukt het een land niet om duurzaam governance te ontwikkelen, zullen de modellen in de lucht blijven hangen zonder betekenis. Want zonder een

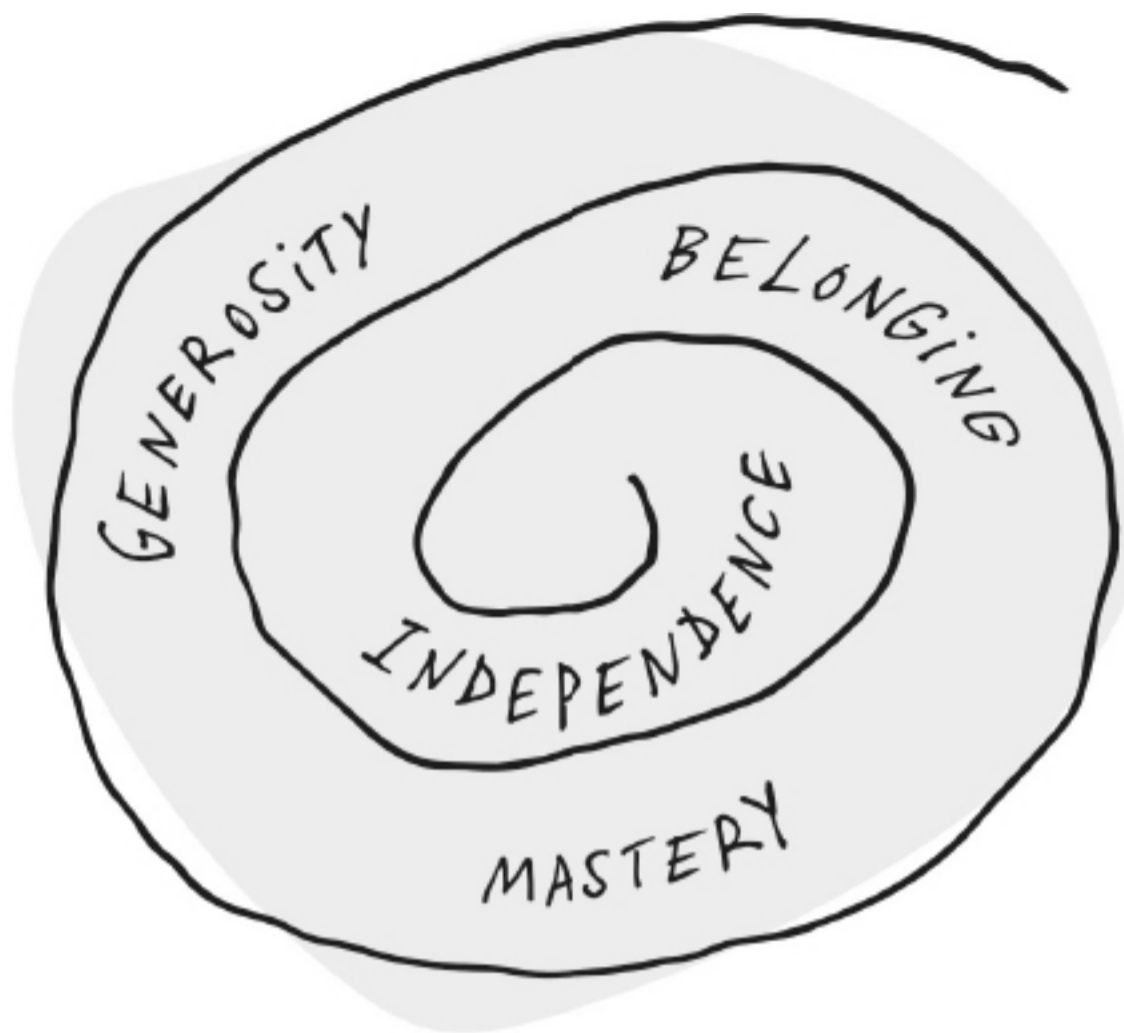
gemeenschappelijk fundament heeft een nationale governance code geen relevante betekenis. Dan weten de mensen in dat land niet wat ze ermee moeten.

De Kringloop van Moed: het belang van een visie op samenleven

Wat ik hiervoor kort beschreef over gemeenschap, gemeenschappelijkheid, belangen en fundament, gaat over het dagelijks leven. Daarover hebben volken over heel de wereld filosofieën ontwikkeld. Sommige deelden die in boeken, andere via mondelinge vertellingen. Een filosofie is een manier van denken (een denksysteem) dat weergeeft hoe een groep mensen of een volk over zichzelf denkt in relatie tot anderen en de wereld. Met andere woorden, hoe een groep of volk in de wereld staat.

De Kringloop van Moed is een Inheems Amerikaanse filosofie die via mondelinge vertellingen wordt gedeeld. Deze filosofie heeft vier pijlers, je kunt ze ook ankers noemen. Je ziet ze in het schema hieronder met hun betekenis.

PIJLER VAN DE KRINGLOOP VAN MOED	BETEKENIS
Belonging	Erbij horen, deel zijn van een gemeenschap
Independence	Onafhankelijkheid, autonomie, voor jezelf verantwoordelijkheid kunnen nemen
Generosity	Ruimhartigheid, met anderen delen
Mastery	Een vaardigheid beheersen, meesterschap



Illustratie Kringloop van Moed: Filia Kramp © 2026

In deze filosofie (hierboven in een kringloop afgebeeld) vormen de vier pijlers samen het fundament onder een gemeenschap. Dat zorgt ervoor dat iedereen die deelneemt aan de gemeenschap, vaardigheden ontwikkelt om verantwoorde beslissingen te nemen. Omdat die filosofie in ieder mens een leider ziet. Om te beginnen van zichzelf, daarna van anderen (gezin, organisatie, land, enzovoorts). Het is de verantwoordelijkheid van iedereen in de gemeenschap – niet enkel de formele en politieke leiders – om het fundament te bewaken. De Kringloop van Moed is een filosofie die leiderschap ziet als een voortdurend cyclisch proces van ontwikkeling. Die benadering van leiderschap noem ik: alledaags leiderschap.

De Kringloop van Moed is – in haar eenvoud – een filosofie die voor gemeenschappen een duurzaam fundament biedt. In Suriname is die waarneembaar in de primaire Inheemse gemeenschappen en in de Marrongemeenschappen. Het is het fundament dat de governance in en van die gemeenschappen draagt, zoals we zullen zien in deel 3.

Nu gaan we naar deel 2, de praktijk van governance. Deze behandel ik vanuit 3 contexten van gemeenschappelijkheid: een gezin, een kantoororganisatie, het landsbestuur. Ik begin met het gezin en governance. Waarom? Omdat wie begrijpt hoe governance in een gezin werkt, de essentie van governance begrijpt. Of zoals een goede vriend, governance-deskundige Miguel Goede, zegt: “Governance leer je thuis aan de keukentafel en eettafel.”

“Governance leer je thuis aan de keukentafel en eettafel”

MIGUEL GOEDE

DEEL 2

- Gezin en governance (casus en vragen)
- Organisatie en governance (casus en vragen)
- Landsbestuur en governance (opdracht)

Gezin en governance ⁶

Wat je na deze paragraaf weet.

- Waarom een gezin een gemeenschap en een organisatievorm is
- Waarom een gezin ook governance heeft
- Wat de elementen van governance doen voor een gezin
- Wie in een gezin verantwoordelijk is voor governance
- Wat de betekenis is van ‘in governance zijn’

Het gezin als gemeenschap en organisatie

Het gezin is bijna de kleinste organisatie-eenheid waar je governance – of afspraken en regels – kunt waarnemen. Nog kleiner is het echtpaar of stel: twee partners die hun leven delen, of twee mensen die samen op reis gaan. Gezinnen zijn groepjes individuen – meestal, maar niet per se bloedverwanten – die met elkaar een samenleving vormen. Ook in het gezin heeft de Kringloop van Moed een functie. Je ziet die terug in dat ze bij elkaar horen, en zaken met elkaar delen. En als er kinderen zijn, leren die binnen het gezin hun eerste vormen van onafhankelijkheid (independence) – vooral in de puberteit zien we hoe ze die claimen. En doordat ze onder andere ook leren lopen, praten, voedsel bereiden, en schoonmaken, zetten ze ook de eerste stappen in de richting van meesterschap (mastery) binnen het gezin.

⁶ Deze paragraaf eindigt met een praktisch voorbeeld van governance in een gezin en enkele vragen aan jou. De vragen zijn bedoeld als verdieping in de stof van deze paragraaf.



Waarom een gezin ook governance heeft

Het gezin is dus een organisatie-eenheid, eentje waar we allemaal mee te maken hebben (gehad). Als je daar de elementen van governance kunt waarnemen, begrijp je weer meer wat governance inhoudt. De regels en afspraken in een gezin noemen we opvoeding. Opvoeden is de governance van jongeren naar deelnemen in de maatschappij. Wanneer je governance hier herkent, zul je die ook in grotere verbanden herkennen. Het is net als met het ontwikkelen van je eigen leiderschap in de Kringloop van Moed. Je zult het zien zodra je op die manier gaat kijken.

Daartoe nodig ik je nu uit.

Wat de 8 elementen van governance voor een gezin doen.

1. Transparantie

Gezinsleden kennen elkaar en elkaars positie, ze kennen de bijdragen van iedereen aan het welbevinden van het gezin.

Voorbeeld. Tante Hilda houdt veel van orgeade.⁷ Dus we zorgen er meestal voor dat er orge-

ade in huis is, want tante Hilda komt regelmatig langs. Als er nog maar weinig orgeade over is, dan weet iedereen: die bewaren we tot we een nieuwe fles orgeade hebben. Want als tante langskomt, willen we orgeade voor haar in huis hebben.

2. Verantwoording

Gezinsleden kunnen – naar vermogen – hun keuzes en gedrag aan elkaar uitleggen.

Voorbeeld. Kevin (15) heeft een klein baantje, waarvoor hij twee keer per week tot middernacht van huis is. Eigenlijk wil zijn vader dat hij om 11 uur thuis is, maar voor die twee nachten maakt hij een uitzondering – want hij wil ook dat Kevin zijn werk kan doen; hij leert er verantwoordelijkheid nemen en dragen. Op andere dagen zorgt Kevin er wel voor dat hij om 11 uur thuis is, dat is de afspraak.

3. Participatie

Gezinsleden nemen – naar vermogen – actief deel in het gezin.

Voorbeeld. In het gezin waarin Jamal (4) opgroeit, heeft iedereen een taak: de vloer vegen, vaatwassen, boodschappen doen, de was ophangen. Jamal zet aan het eind van elke dag de schoenen en slippers bij de voordeur in paren bij elkaar. Dat is zijn taak en hij is er trots op.

4. Responsiviteit

Reageren op wat er gebeurt of wat er gevraagd wordt, op een passende manier.

Voorbeeld. Als de elektriciteit uitvalt, weet iedereen wat er moet gebeuren. Kaarsen aansteken en batterijlantaarns aanzetten wanneer het donker is. Met elkaar tori⁸ praten nu de computer of televisie stilvalt.

5. Effectiviteit

Toewerken naar een doel dat je gesteld hebt.

Voorbeeld. In het gezin van Mildred hebben ze na het avondeten een uur tijd voor spelen en plezier hebben. Met spelen bereidt Mildred haar kinderen voor op allerlei situaties waarin ze hun emoties leren reguleren. En ze vindt het ook belangrijk dat hun jeugd leuk is.

6. Efficiëntie

Waar mogelijk werk je met kleine inspanning om veel te bereiken.

Voorbeeld. Reina houdt van mamio⁹ maken en soms ook poppen en sieraden van modestoffen. Haar moeder bewaart daarom oude kleding en andere stoffen met vrolijke prints, want Reina kan daar altijd nog iets van gebruiken.

7. Rechtvaardigheid

8 Verhaal. Tori praten = verhalen vertellen.

9 Lappendeken.

De situatie is in balans, er is evenwicht tussen de belanghebbenden.

Voorbeeld. Krijgt het ene kind meer zakgeld dan zijn jongere broertje? Ja, en als dat broertje opgroeit, krijgt hij óók het hogere bedrag.

8. Rechtsstaat

Waar regels zijn gesteld, gelden die voor iedereen. Ook voor de leiding en de hoeders van de regels.

Voorbeeld. Zodra iemand in het gezin iets wil waar iemand anders last van heeft – denk aan zoiets als drummen als hobby – zoeken we een oplossing die voor alle partijen leefbaar is. Denk aan: alleen op afgesproken uren oefenen, ook in overleg met de burens. Want dat zijn in het geval van drum-geluid ook stakeholders, zoals we al zagen in het voorbeeld van de muziekbands. [Meike, in dit manuscript bovenaan pagina 9]

Verantwoordelijken voor de governance in een gezin

De ouderen van het gezin zijn de leiding ervan. In een gezin maar ook in een organisatie of een land, in alle gevallen is de leiding verantwoordelijk voor de governance en de randvoorwaarden voor governance.

In elke soort gemeenschappen is de belangrijkste verantwoordelijkheid van leiders: ervoor zorgen dat er governance is!

Wanneer governance ontbreekt, kunnen leiders – nooit, in geen enkel geval – dat anderen verwijten of een zondebok zoeken/kiezen. Ouders (of de ouderen) zijn verantwoordelijk voor wat er binnen hun gezin gebeurt. De opleiding die ze daarvoor hebben gehad, is meestal opgroeien binnen het gezin van hun jeugd. Er zijn niet veel ‘professionele ouders/opvoeders’, behalve in heel bijzondere gevallen. Zoals wanneer in een gezin minderjarige kinderen worden verwaarloosd en mishandeld. Dan grijpt de overheid in, want die bewaakt de belangen van de kinderen. Het kind wordt onder toezicht geplaatst van een voogd.¹⁰ Of het kind wordt uit het gezin geplaatst, en gaat naar een instelling met professionele opvoeders.

In alle soorten van gemeenschappen is de belangrijkste verantwoordelijkheid van leiders: ervoor zorgen dat er governance is.

¹⁰ Iemand die door de overheid wordt aangewezen om bij minderjarige kinderen het gezag van de ouders of verzorgers over te nemen.

In governance zijn

In ‘gewone mensentaal’ spreken we bij gezinnen (maar soms ook bij organisaties) niet van ‘in governance zijn’. Daar zeggen we ‘op orde zijn’. Governance zorgt er namelijk voor dat er orde is, en dat die orde wordt gehandhaafd – het zijn de afspraken die we in ons gezin met elkaar maken.

Waarom merk je dat in een gezin zaken op orde zijn? Dan zijn de leden van het gezin ontspannen en gezellig met elkaar. Er is rust, vertrouwen, vrolijkheid. En... wat als de boel niet op orde is? Dat is een toestand die je als buitenstaander niet altijd meteen merkt. Zeker wanneer je daar niet professioneel voor bent opgeleid. Om wanorde in een gezin te kunnen zien en erover te kunnen praten, is een gemeenschappelijk begrip nodig. Een begrip van wat orde in een gezin is, of zou moeten zijn. In een situatie met veel sociaal-culturele verschillen en zonder governance is dat lastig.

Hier is een effect van de combinatie van governance en Kringloop van Moed. Het op orde zijn van gezinnen versterkt bij elkaar horen (belonging) en met elkaar delen (generosity). In gezinsverband kunnen jongeren oefenen met onafhankelijkheid (independence) en meesterschap (mastery). Wanneer er governance in een gezin is, dus wanneer een gezin op orde is, kan het zagezegd ‘een stootje hebben’.

Om te demonstreren hoe governance in een gezin werkt, volgt hierna een casus. Alle namen zijn gefingeerd. We sluiten af met enkele vragen, die bedoeld zijn voor reflectie op en verdieping van wat je in deze paragraaf las.

Situatieschets: Het gezin van Irma en Oma Tine¹¹

De opvoedingssituatie

Het gezin van Irma en Oma Tine bestaat uit zes mensen. Irma, Oma Tine (Irma's moeder) en vier minderjarige kinderen.

IRMA is 35 jaar en heeft twee banen waarmee ze het gezin onderhoudt. Vijf dagen per week doet ze administratief werk bij een handelsbedrijf. Vier dagen per week (niet in de weekenden) is ze serveerster in een restaurant van 17.00 tot 23.00 uur. De gezinsinkomsten zijn redelijk. Naast de lonen van haar twee banen krijgt Irma elke maand uit het buitenland een vaste financiële toelage. Deze is voor de verzorging van de twee jongste kinderen in het gezin. Ze betaalt geen huur. Het huis en de grond waar het op staat zijn van Oma Tine. Wel maakt de voortdurende geldontwaarding dat Irma regelmatig haar spaargeld moet aanspreken. Het gezin is niet rijk, maar er is genoeg voor iedereen, aan ieders behoefte wordt voldaan. Irma is een zachte en zorgzame moeder. Ondanks haar twee banen

11 Dit is een agersitori, een levensschets. Het is geen werkelijkheid, maar zou dat wel kunnen zijn.

besteedt ze veel aandacht aan haar gezin. Ze heeft haar financiële huishouding op orde. Ze is goed in budgetteren en ze houdt zich strikt aan haar huishoudbudget. Dat leert ze ook aan de kinderen, die elke week zakgeld krijgen.

IRMA'S MOEDER is 62 jaar. Officieel heet ze Albertine, haar kleinkinderen noemen haar Oma Tine en in de buurt wordt ze Vrouw Tine genoemd. Irma is haar enig kind. Ze voedde haar alleen op. Irma's vader verliet haar toen ze zwanger was van Irma. Oma Tine is een wat strenge maar warme vrouw. Niets ontgaat haar. De kinderen zijn blij met haar. Vanwege het drukke werk van Irma is Oma Tine het dagelijkse gezinshoofd. Zo spraken ze dat af. Behalve over straf voor slecht gedrag van de kinderen: die bepaalt en geeft alleen Irma. En nooit lijfstraffen. De kinderen weten dat.

Irma en Oma Tine stemmen de dagelijkse zaken elke dag af. Als er problemen zijn, zoeken ze samen naar oplossingen. Oma Tine heeft diabetes en hoge bloeddruk waarvoor ze medicijnen gebruikt, maar is mobiel en actief. Ze is religieus (de enige in het gezin), zingt in een kerkkoor en gaat elke zondag naar haar kerk. Oma Tine was vanaf haar 20ste tot ze rond haar 55ste diabetes kreeg, marktverkoopster van groenten en vruchten die ze inkocht bij landbouwers. Haar moeder en vader, die niet meer leven, waren ook marktkooplui. Het huis en perceel waar het gezin woont erfde ze van haar ouders. Oma Tine heeft geen pensioen en ontvangt een ouderdomsuitkering van de overheid. Die is niet voldoende om er zelfstandig van te leven. Ze kan de medicijnen, die het ziekenfonds niet vergoedt, niet betalen. Dat doet Irma. Van haar omstandigheden maakt Oma Tine geen probleem. Ze vindt dat ze het goed heeft. Ze is blij met haar gezin en het leven dat ze heeft. Iedereen in het gezin straalt uit dat ze blij zijn met elkaar.

VIER KINDEREN, drie jongens en één meisje. Het oudste kind is een jongen van 13 jaar, het tweede kind een meisje van 10. Ze zijn de biologische kinderen van Irma. Hun vader, Irma's ex-echtgenoot, verliet het gezin en emigreerde naar Brazilië. De kinderen waren toen 8 en 5 jaar oud. Na een juridisch proces aangespannen door Irma, veroordeelde de rechter hem tot maandelijkse alimentatie. Die betaalde hij tot hij emigreerde. Zijn zoon en dochter waren toen 9 en 6 jaar. Ze hebben geen contact met hem.

Het derde en vierde kind, jongens van 7 en 5 jaar, komen uit een ander gezin. Hun vader is onbekend. Hun moeder was een aan harddrugs verslaafde vrouw. Voor ze verslaafd raakte, was ze bevriend met Irma en Oma Tine. Ze stierf aan een overdosis. Na haar dood ontfermden Irma en Oma Tine zich over de kinderen, die toen 6 en 4 jaar waren. De kinderen hebben geen familie in Suriname en de voogdij is niet wettelijk geregeld. Een tante - zus van hun moeder - die in het buitenland woont, stuurt maandelijks een vast bedrag naar Irma als bijdrage aan hun levensonderhoud. Voor wie het niet weet, valt het niet op dat deze twee jongsten geen biologische familie zijn van de andere gezinsleden.

De kinderen hebben verschillende hobby's en hun vrienden wonen in de buurt. Alle kinderen doen het goed op school. De oudste gaat op zijn fiets naar een muloschool buiten de wijk. De anderen lopen naar de basisschool in de buurt. Irma en Oma Tine bezoeken alle ouderavonden.

Reflectie op de governance in het gezin

Irma en Oma Tine, de twee volwassenen in het gezin, hebben de leiding. Ze zijn emotioneel stabiele vrouwen die een goede relatie met elkaar hebben. Ze hebben aandacht voor elkaar en voor de kinderen. Door haar goede contacten in de wijk, weet Oma Tine over alle gebeurtenissen in de wijk. Regelmatig vragen opvoeders in de wijk haar om advies, en voor veel tieners in de wijk is ze een vertrouwenspersoon. Soms praat ze met de ouders van die tieners. Een enkele keer gaat ze, op verzoek van de ouders, naar hun school om een huiselijk probleem uit te leggen. Het gezin van Irma en Oma Tine is hecht. De afspraak is dat Oma Tine verantwoordelijk is voor het maken en bewaken van de huisregels. Iedereen heeft een taak in het huishouden. Van boodschappen doen, koken, vaatwassen, kleding wassen tot en met het huis en erf schoonmaken. Alle gezinsleden voeren hun taken uit volgens de afspraken. Soms wordt een uitzondering gemaakt, Oma Tine meldt dan iedereen in het gezin dat er voor iemand een keer een uitzondering wordt gemaakt, en waarom. Ruzies worden zonder omhaal met gesprekken in gezinskring opgelost. Boos worden mag, boos reageren ook, boos blijven niet. Twee belangrijke huisregels zijn:

- 1) fouten worden door de maker erkend en die biedt excuses aan;
- 2) niemand gaat boos naar bed.

Vragen:

- Wie maakt bij jou thuis de regels?
- Wat vind je daarvan?
- Herken je governance in de regels bij jou thuis?
- Waar herken je in het gezin van Irma en Oma Tine de elementen van governance? Welke? (Spoiler: ze zijn er alle acht.)
- Hoe kijk jij naar de gemeenschappelijke belangen van het gezin van Irma en Oma Tine?
- Als je Oma Tine was, zou je het ook zo doen? Leg uit waarom wel of niet.

Dit boek gaat over basisbeginselen van governance. Het doel is je een idee te geven waar governance over gaat. Ik wil graag dat je weet dat governance ook over jou gaat. Dat het over onze hele samenleving gaat, dus over iedereen in de samenleving. In deze paragraaf laat ik vanuit de context van het gezin de werking van governance zien. Heb je tot hier gelezen en begrijp je nog niet wat governance is? Dan raad ik je aan – voordat je verder leest – de vorige paragrafen opnieuw te lezen. Neem de tijd die je nodig hebt. Als je een paar keer op-

nieuw moet lezen is dat niet erg, dit is jouw boek en jouw leerproces. Als je wat in de vorige paragrafen staat, in je eigen woorden kunt uitleggen aan een ander, dan ben je geslaagd. Gefeliciteerd!

De volgende paragraaf gaat over governance in een kantoororganisatie.

Organisaties en governance¹²

Wat je na deze paragraaf weet

- Een definitie van organisatie
- De betekenis van het begrip corporate governance
- Dat governance professioneel werk is
- Wat bedoeld wordt met een wettelijk kader
- Dat er een wettelijk kader nodig is
- Governance in organisaties
- Belangen en risico's
- Wat governance voor organisaties doet
- Hoe organisaties zonder governance presteren

De paragraaf sluit af met een casus van governance in een kantoororganisatie en vragen voor reflectie en verdieping.

Een organisatie¹³

Is een groep mensen die met elkaar in een bepaalde structuur hun arbeid verdelen. Dit doen ze omdat ze een doel willen bereiken. Governance in organisaties of bedrijven noemen we corporate governance. Dat betekent dat er zowel ondernemingsbestuur als ondernemingstoezicht is. Corporate governance is er om organisaties en ondernemingen goed en eerlijk te besturen.

Governance is professioneel werk

De governance van organisaties omvat veel. In de 21ste eeuw is bestuurder of toezichthouder in een organisatie zijn, professioneel werk met beroepsverantwoordelijkheid. Dat betekent: verantwoordelijk zijn voor de governance in een organisatie is geen erebaan(tje) of een politieke beloning – of zou dat niet moeten zijn. Governance van organisaties vereist gerichte aandacht en specialistische beroepskennis, omdat er veel belangen op het spel staan. Het organisatiebestuur en de onafhankelijke toezichthouders zijn verantwoordelijk voor de governance van organisaties.

12 Deze paragraaf sluit ik af met een voorbeeld van governance in een organisatie en enkele vragen.

13 Ondernemingen zijn ook organisaties, een familiebedrijf ook.

Er zijn twee categorieën toezichthouders:

- Interne toezichthouders (Raad van Toezicht, Raad van Commissarissen)
- Externe toezichthouders (branche-auditors¹⁴ en instituten vanuit de overheid, bijvoorbeeld: branche-inspecties, Rekenkamer, landsaccountant)

Wettelijk kader

In de 21ste eeuw zijn er bijna geen nationale organisaties zonder internationale samenwerkingsrelaties. Zo krijgen organisaties veel verschillende belangen en stakeholders. Die eisen dat de governance professioneel en officieel is geregeld. Dat betekent dat de governance is vastgelegd in documenten die bij de lokale Kamer van Koophandel zijn gedeponereerd. Die documenten vormen een basis van wetten en regels voor in en rond de organisatie. In governance-taal zeggen we: a legal framework, Engels voor een wettelijk kader.

Wanneer de governance van een organisatie helemaal op orde is, is de organisatie compliant¹⁵.

In de 21ste eeuw zijn er bijna geen nationale organisaties zonder internationale samenwerkingsrelaties.

Soorten organisaties

Een organisatie kan zijn: een administratiekantoor, fabriek, ziekenhuis, sportvereniging, onderwijsinstelling, gevangenis, bankinstelling, en ga maar door. Als een organisatie een familiebedrijf is, is er óók – specifieke – governance. Want ook in familiebedrijven is het doel van governance: het bewaken en veiligstellen van belangen. Ook familiebedrijven moeten handelen binnen een wettelijk kader.

Vragen

- Ben je zelf (mede-)eigenaar van een familiebedrijf?
- Als je dat niet bent, zou je dat willen worden?
- En wat denk je dat je nodig hebt, behalve geld?

Het maakt niet uit of organisaties profit of non-profit¹⁶ zijn, ze werken altijd voor, door en met mensen. Zonder mensen en zonder gemeenschappen zijn er geen organisaties. Mensen zoals jij en ik, en onze gemeenschappen, geven betekenis aan organisaties, en we hebben

14 Een onafhankelijke controleur die toetst of organisatieprocessen aan de wet en regels voldoen.

15 De organisatie werkt volgens de regels, houdt zich aan de wet.

16 Winstdoel of geen winstdoel.

belangen in organisaties. Bijvoorbeeld: aanbod van arbeid en expertise, bescherming van ons leefgebied, het verlenen van diensten. En ja, op hun beurt geven organisaties ook betekenis aan ons en onze gemeenschappen, bijvoorbeeld: vraag naar arbeid, vraag naar expertise, bescherming van de gemeenschap, huur en/of inkoop van goederen en diensten.

Belangen en risico's

De belangen die organisaties bewaken en veiligstellen, en waarover dus regels en afspraken worden gemaakt, zijn groot en verschillend. Soms zijn ze zelfs tegenstrijdig. Daar komt bij dat organisaties te maken hebben met overheden, doordat ze nationale en internationale wetten moeten naleven. Bijvoorbeeld: arbeidswetten, milieuwetten, wetten om te mogen importeren en/of exporteren, enzovoorts. Die wetten zijn ook een deel van de governance en die gelden voor de interne organisatie: medewerkers, werk- en productieprocessen. En voor de externe organisatie: klanten, leveranciers, de samenleving. Er zijn dus veel belangen, en veel stakeholders. Terwijl het doel van governance gelijk blijft: bewaken en veiligstellen van de belangen van de stakeholders.

Een organisatie waar de governance niet op orde is, heeft risico's. Voor organisaties kunnen ook kleine risico's grote gevolgen hebben. Dat kan – bijvoorbeeld – ertoe leiden dat de organisatie haar verplichtingen niet meer kan nakomen, en in het ergste geval failliet¹⁷ gaat. De belangen van de stakeholders kunnen dan niet meer worden bewaakt en veiliggesteld. Failliet gaan heeft veel gevolgen, niets blijft meer hetzelfde. Maar ook een failliete organisatie moet voldoen aan governance. Allereerst mag alleen de rechtbank bepalen of een organisatie failliet is. Zo heeft de wetgever dat bepaald. Zodra een organisatie failliet is verklaard, neemt een door de rechtbank aangestelde curator¹⁸ het beheer en bestuur van de organisatie over. De zittende bestuurders en toezichthouders worden uit hun functies ontheven en moeten de organisatie verlaten. De oorzaken van het faillissement worden onderzocht. Soms worden de bestuurders en toezichthouders ten tijde van het faillissement aansprakelijk gesteld. Dat kan ze een heleboel geld én hun goede naam kosten. Terwijl de medewerkers van de organisatie op het moment van faillissement meteen werkloos zijn. Ook de facturen van leveranciers van diensten en goederen worden niet meer betaald. Governance is daarom belangrijk voor organisaties en voor iedereen die met die organisaties te maken heeft. Kortom, voor de hele samenleving.

17 Wanneer schulden niet meer betaald kunnen worden.

18 Een door de rechtbank aangestelde beheerder (vaak, maar niet altijd een advocaat).



Wat de elementen van governance voor organisaties doen

In de organisatie-context hebben de acht elementen van governance (transparantie, verantwoording, participatie, responsiviteit, effectiviteit, efficiëntie, rechtvaardigheid en rechtstaat) dezelfde betekenis als in de governance van een gezin.

1. Transparantie

Organisatiebestuurders en toezichhouders geven op een open en inzichtelijke manier informatie over hun besluiten en hoe ze tot die besluiten kwamen.

Voorbeeld. De organisatie moet mensen ontslaan omdat een deel van het werk zal worden geautomatiseerd, want bij alle samenwerkingspartners is de automatisering al in een gevorderd stadium. De inkomsten van de organisatie dekken de kosten niet langer en de organisatie dreigt failliet te gaan. Dus is het besluit: automatiseren en het werk doen met minder mensen. Als het bestuur van de organisatie daarover transparant is, met betrouwbare feiten en cijfers toont hoe het tot zijn besluit is gekomen en wat het doet om ontslagen mensen naar ander werk te begeleiden, dan begrijpen stakeholders waarom dat besluit genomen moest worden. Sommige stakeholders - andere organisaties - kunnen aanbieden

om ontslagen werknemers in dienst te nemen.

2. Verantwoording

Organisatiebestuurders en toezichhouders kunnen uitleggen waarom ze iets gedaan hebben. Waarom ze een bepaald besluit genomen hebben. Dat ze het niet afdoen met “a no mi”¹⁹.

Voorbeeld. Een restaurant focust op gebruik van zoveel mogelijk biologische producten in combinatie met actief terugdringen van voedselverspilling. Dan is het belangrijk om te beseffen dat het gevolgen heeft voor de medewerkers, de klanten, de leveranciers en de maatschappij.

3. Participatie

Relevante stakeholders worden betrokken bij de beleidsvoorbereiding, de beleidsontwikkeling en de besluitvorming. Dit leidt tot een meer passend beleid en betere besluitvorming. Het creëert draagvlak voor de uitvoering van besluiten. Want er worden meer perspectieven bij betrokken.

Voorbeeld. Verpleegkundigen en patiënten die meedenken over verpleeghulpmiddelen en deze uitkiezen. Dat stimuleert het nadenken over de beste oplossing voor de verpleging van patiënten en voor de organisatie van zorg.

4. Responsiviteit

Er is een vraag (uitgesproken of niet) en het antwoord komt binnen korte tijd.

Voorbeeld. Er zitten veel kleine ‘rommeltjes’, dingen die niet werken zoals ze zouden moeten, in een groot gebouw. Bij het groot onderhoud letten de technische mensen ook op de dingen met (kleine) urgentie, zoals klemmende ramen, een lekkende kraan en niet goed werkende deursloten. Dat voorkomt extra kosten en ergernis.

5. Effectiviteit

Als je inspanningen het resultaat opleveren dat je voor ogen hebt, ben je effectief.

Voorbeeld. Een restauranthouder heeft het plan om een extra dienst – thuisbezorging – toe te voegen aan zijn aanbod. Eerst toetst hij om te kijken of het restaurant daar geen schade van zal ondervinden. Kunnen de koks het extra werk aan? Zijn er bezorgers te vinden in de buurt? Voegen die waarde toe aan de beleving van klanten? De haalbaarheid van het plan staat daarbij centraal, in het licht van de continuïteit en dienstverlening van het restaurant.

6. Efficiëntie

Door op alle manieren verspilling te voorkomen, werk je efficiënt.

Voorbeeld. Glazen flessen en potten worden na grondige reiniging hergebruikt. Dat scheelt afval en kosten.

7. Rechtvaardigheid

Er is een juiste balans in hoe verschillende mensen binnen de organisatie en daarbuiten door iedereen worden behandeld.

Voorbeeld. Twee medewerkers met dezelfde kennis en ervaring, die elkaars functie invullen bij ziekte of vakantie, ontvangen een gelijke beloning.

8. Rechtsstaat

Medewerkers en leidinggevenden kunnen hun mening geven over zaken die het algemeen belang betreffen, zonder angst voor negatieve consequenties.

Voorbeeld. Medewerkers en managers mogen vertellen wat ze vinden van werkroosters en de werkindeling. Ze hebben alle vrijheden die de wet en de mensenrechten ze bieden.

In één en dezelfde organisatie kunnen verschillende tegengestelde belangen spelen.

Voorbeeld. De directie en medewerkers willen graag een grote winst (= omzet minus kosten), want dan is er meer geld te verdelen. De mensen die in de omgeving wonen, willen geen grote afvalbergen of vervuiling van hun omgeving. Dat wil zeggen dat de organisatie kosten moet maken (= kleinere winst) om het afval goed te verwerken voordat het kan worden weggevoerd. En zo zijn er veel meer tegengestelde belangen te vinden, want organisaties hebben verschillende stakeholders en die hebben verschillende behoeften.

Hoe is het met de 8 principes wanneer organisaties geen governance hebben

TRANSPARANTIE. Zijn organisaties niet transparant, dan zijn ze minder effectief. Ze worden kwetsbaar en vatbaar voor onregelmatigheden, zoals corruptie, slecht management of fraude. Bij fraude kun je denken aan geld, maar ook aan vervalste documenten, gefantaseerde cv's, onechte diploma's of getuigschriften.

VERANTWOORDING. Organisaties die geen verantwoording nemen voor hun daden en de effecten daarvan, zijn niet effectief. Ze leren niet van hun fouten. Hun werkmethoden veranderen niet, zodat de fouten blijven zich herhalen, en zich opstapelen tot er calamiteiten uitbreken.

PARTICIPATIE. Organisaties die geen aandacht besteden aan participatie van stakeholders, ontwikkelen een naar binnen gerichte cultuur. Ze missen relevante informatie en hebben geen netwerk om zich aan te spiegelen. Dit maakt dat ze geen feedback krijgen over hun

dienstverlening. Relevante signalen uit hun omgeving vangen ze niet op, of laat, en ze scoren laag op tevredenheid van medewerkers en klanten. Die vervolgens geen medewerker of klant blijven.

RESPONSIVITEIT. Organisaties die niet responsief zijn, ontwikkelen een cultuur van passiviteit en desinteresse ten opzichte van stakeholders. Dit verslechtert de onderlinge relaties in de organisatie en de kwaliteit van de dienstverlening. Cliënten en andere stakeholders hebben een negatief beeld van zulke organisaties.

EFFECTIEF. In niet-effectieve organisaties worden meer fouten gemaakt dan in effectieve organisaties. Vergeleken met andere organisaties zijn ze duurder voor dezelfde dienstverlening. De tevredenheid van de medewerkers en klanten is laag.

EFFICIËNTIE. Een niet-efficiënte organisatie is op alle organisatiegebieden (middelen, mensen, productie, resultaten) duurder dan een efficiënte organisatie. De kwaliteit van productie en diensten is lager. Dat heeft ook een negatief effect op de tevredenheid van medewerkers en klanten.

RECHTVAARDIGHEID. In onrechtvaardige organisaties worden mensen naar willekeur bejegend, is het werkklimaat onveilig. Medewerkers ontwikkelen stress. Zulke organisaties presteren op alle gebieden slechter dan organisaties waar het er rechtvaardig aan toe gaat.

RECHTSTAAT. Organisaties die zich niet houden aan de wetten en rechten zoals die in de rechtstaat gelden, hebben in wezen geen bestaansgrond.

Om te demonstreren hoe governance in een kantoororganisatie werkt, volgt hierna een casus. De naam van de organisatie is gefingeerd. De casus wordt afgesloten met enkele vragen. De vragen zijn bedoeld voor reflectie op en verdieping van wat je in deze paragraaf las.

Situatieschets²⁰

Overheidsstichting - uitvoeringsorganisatie YAS

Yepi gi Alla Sma ²¹(afgekort YAS) is een uitvoeringsorganisatie. Een stichting opgericht door de overheid in het kader van structurele armoedebestrijding. Dus is armoedebestrijding het organisatiedoel. Om dat te bereiken deelt de stichting voedselbonnen uit. De stichting en de voedselbonnen worden gefinancierd door de overheid.

De organisatie heeft een beleidsbepalend stichtingsbestuur van 7 leden, een directeur en 15 medewerkers. Het kantoor zit in een ander pand dan het ministerie dat de stichting financiert. De mensen die voor de voedselbonnen in aanmerking komen, worden niet door

20 Dit is een agersitori, een symbolische schets uit het dagelijks leven. Het is geen werkelijkheid, maar zou werkelijkheid kunnen zijn.

21 Hulp aan iedereen.

Stichting YAS geselecteerd en geïnformeerd. Dat doet een afdeling van het ministerie. De directeur van YAS heeft geen direct contact met die afdeling. Dat verloopt via het bestuur van YAS.

De voedselbonnen krijgt Stichting YAS in gesloten enveloppes met de naam van de begunstigde. De enveloppes worden altijd in de derde week van de maand door een ambtelijke bode bij YAS bezorgd. Samen met enkele vellen papier van A4-formaat waarop handgeschreven de namen van de begunstigten staan. Die vellen papier zijn de registratielijsten. De distributie van de bonnen is een omslachtig proces. Het duurt een week voordat alle bonnen door hun eigenaren zijn opgehaald. De bonnen die op de eerste dag van de volgende maand niet zijn opgehaald, worden op dezelfde dag opgehaald door de dezelfde ambtelijke bode, samen met de ingevulde registratielijst. Ze moeten worden terugbezorgd bij de afdeling die de bonnen maakte. Het totale proces, van selectie en bepaling wie in aanmerking komt voor een voedselbon tot en met de uitreiking, gaat handmatig. De verdeling en de registratie daarvan (een handgeschreven afvinklijst met namen) zijn de enige activiteiten van de medewerkers van YAS. Regelmatig klagen ze bij de directeur: 'Dit kan beter en sneller.' Zonder resultaat.

Op een bepaald moment valt de directeur uit wegens ziekte, en zijn ziekteverlof gaat lang duren. De functie wordt waargenomen door een ambitieuze jonge vrouw die nog niet zo lang op het ministerie werkt. Zij komt erachter dat de selectie van burgers voor voedselbonnen op het ministerie niet aan de criteria voldoet. Niet iedereen die bonnen krijgt, heeft daar recht op. Ook komt ze erachter dat de bode de overgebleven enveloppen met bonnen en de registratielijsten niet terugbrengt naar het ministerie, maar aan de bestuursvoorzitter geeft. Ze komen nooit terug op het ministerie. Waar blijven ze dan? De interim-directeur polst bij haar teamleden wat die weten. Volgens het team zijn de onregelmatigheden bekend bij de leiding op het ministerie, maar durft niemand iets te doen.

Ze denkt een paar dagen na over de situatie. Vervolgens stelt ze haar team voor om samen een verbeterplan te maken. Het komt erop neer dat het ministerie zekerheden in het distributiesysteem van de voedselbonnen inbouwt die onregelmatigheden moeten voorkomen. Immers, voedselbonnen uitdelen is een vorm van geld uitdelen en dat is fraudegevoelig. Het team reageert positief, maar wanneer het op papier moet worden uitgewerkt blijven de teamleden passief en wordt de werksfeer onrustig.

Governance situatie

Enkele dagen na haar voorstel aan het team, belt de voorzitter van het bestuur haar. Hij informeert hoe het met haar gaat. Hij vertelt dat het bestuur blij is met haar waarneming. Dat ze beter is dan de directeur die ze vervangt. Tot slot van het gesprek informeert hij haar dat

het bestuur altijd bereid is haar te adviseren en ondersteunen bij oplossen van organisatieproblemen.

Vragen:

- Hoe is het – volgens jou – in deze situatie met de governance gesteld?
- Leg uit waarom wel of waarom niet en waaraan je dat merkt?
- Stel, jij bent die ambitieuze interim-directeur. Wat zou jij in deze situatie doen? Hoe zou jij het aanpakken? Wat zou je willen bereiken? Leg uit waarom.

In de volgende paragraaf til ik governance naar het bestuur van een land, Suriname. De opbouw van deze paragraaf wijkt op onderdelen af van de vorige in dit hoofdstuk. In plaats van een door mij uitgewerkte casus, nodig ik je uit een invuloefening te doen (bij voorkeur in een groepje) die je waardevolle inzichten en leermomenten oplevert over de governance in Suriname.

Landsbestuur en governance

Wat je na deze paragraaf weet

- De betekenis van een instituut
- De samenstelling van de regering
- De volksvertegenwoordiging
- Het doel van een regering
- De relatie tussen landsbestuur en de Kringloop van Moed
- Verstoorde Kringloop van Moed
- Waarom governance van een land belangrijk is

De regering is een instituut

Een instituut is een organisatie met een belangrijke taak. De regering van Suriname is een instituut. De mensen in dit instituut vormen de regering: ministers en de president. In Suriname is de president het staatshoofd én de leider van de regering. In Suriname wordt de president niet rechtstreeks gekozen, maar indirect, getrapt. Eerst stemmen de kiezers voor leden van de volksvertegenwoordiging. Daarna kiest de volksvertegenwoordiging uit haar midden de president. Die vervolgens de vicepresident en ministers benoemt... en ontslaat.

De volksvertegenwoordiging

De volksvertegenwoordiging is ook een instituut. In Suriname heet dit instituut De Nationale Assemblee (DNA). De leden van dit instituut zijn allen lid van een politieke partij. Ze worden om de 5 jaar rechtstreeks gekozen door de Surinaamse kiezers. Het doel van dit instituut is te controleren of de regering de wetten naleeft en haar werk naar behoren doet,

dus volgens door de regering gemaakte en door DNA goedgekeurde beleidsplannen. Ook maakt DNA wetten die de regering moet uitvoeren.

Suriname heeft een grondwet. Alle wetten en beleid moeten in overeenstemming zijn met die grondwet. Iedereen moet zich aan de grondwet houden. Ook de president en de regering.

Er zijn nog 2 lagere organen van volksvertegenwoordiging, de District Raden (DR) en de Resort Raden (RR). Voor dit boek voert het te ver om in te gaan op hoe deze raden tot stand komen.

Het doel van een regering

Een regering heeft tot doel het land zodanig te besturen dat de veiligheid, orde en stabiliteit voor alle betrokkenen zijn gewaarborgd. De betrokkenen zijn alle burgers, bedrijven, organisaties en ook reizigers of toeristen. Naast menselijke betrokkenen zijn er ook nog de natuur, de natuurlijke hulpbronnen en het hele ecosysteem van het land, waar de regering zich ook om moet bekommeren. Om haar werk te doen maakt de regering beleid om zelf uit te voeren.

Algemeen belang

Een land is ook een context van gemeenschappelijkheid. Maar dan op grote schaal en nog weer veel complexer dan een organisatie. In een land wordt de relatie tussen de overheid en haar burgers gekenmerkt door rechten en plichten. De grondwet definieert en begrenst die rechten en plichten voor zowel de overheid als haar burgers.

De belangen die de overheid van een land moet bewaken en veiligstellen, vormen met elkaar het algemeen belang.

Het algemeen belang is het belang dat de totale samenleving aangaat, en het is de taak van de regering om het te bewaken en veilig te stellen. Het algemeen belang gaat over zaken die nodig zijn voor iedereen in de samenleving en die de kwaliteit van de samenleving bepalen. Denk aan: gezondheidszorg, onderwijs, wonen, veilige energie en drinkwater, de openbare ruimte, infrastructuur (bouw van en onderhoud aan wegen, riolering, afval ophalen en bewerken, het energienetwerk) en het milieu. Om haar verantwoordelijkheid voor het algemeen belang te kunnen uitoefenen, gebruikt de regering de algemene middelen. Dat is geld dat ze verkrijgt door – onder andere – het innen van belastingen, heffingen en concessiege-

den.

Landsbestuur en Kringloop van Moed

Een land is ook een context van gemeenschappelijkheid. Hoe sterk die is, kun je toetsen met de 4 pijlers van Kringloop van Moed. Doe je dat voor Suriname, wat zie je dan?

Bij elkaar horen (belonging): in het gewone leven van alle dag vinden Surinamers elkaar en delen en mixen ze naar hartenlust. Maar zodra het gaat over de verdeling van de algemene middelen – dus waarvoor de regering verantwoordelijk is – komt er ruis op de lijn: macht, etniciteit en partijpolitiek gaan opspelen. En omdat deze lijn bepaalt hoe regeringen tot stand komen, blijven regeringen hem volgen. Ze functioneren in die lijn. Op zichzelf logisch, maar nadelig voor gemeenschapsvorming en gemeenschappelijkheid. Nadelig voor de ontwikkeling van governance en daardoor voor het algemeen belang.

Over de onafhankelijkheid (independence), de vrijgevigheid (generosity) en het meesterschap schreef ik in 2022 een essay.²² Wat daarin naar voren komt is dat de Surinaamse Kringloop van Moed is verstoord.

Verstoring in de Kringloop van Moed

Als de Kringloop van Moed van een land niet goed meer functioneert (verzwakking van één of meer pijlers) en dit niet wordt herkend, erkend en gecorrigeerd, verliest de kringloop zijn waarde en betekenis voor de samenleving van dat land. Het algemeen belang raakt op de achtergrond en private belangen van bestuurders en anderen krijgen voorrang. Er is geen gemeenschappelijke basis meer. Als daarbij het landsbestuur geen governance code heeft, sluipt dit verlies ook het landsbestuur binnen. In zo'n samenleving zal – hoe hard ook wordt gewerkt en iedereen haar/zijn best doet – het collectief zich niet voorspoedig ontwikkelen. Eerst moet het fundament voor gemeenschappelijkheid worden hersteld. Dat is een leiderschapsopdracht voor de regering, vanwege haar taak, maar ook voor alle burgers. De jongeren zijn de leiders van morgen, die hebben hierin ook een taak. Een belangrijke, want zij zijn de toekomst!

Het belang van een nationale governance code voor een land

De governance van een land is belangrijk voor de ontwikkeling van het land en zijn bewoners. Het gemeenschappelijk oplossen van maatschappelijke vraagstukken versterkt de gezamenlijke basis. Bovendien zijn governance en duurzame ontwikkeling (SDG, sustainable development goals²³) nauw met elkaar verbonden. Sterke governance zorgt ervoor dat besluiten eerlijk en effectief zijn, middelen goed worden beheerd en vertrouwen groeit tussen individuen, overheid en het bedrijfsleven.

22 Filia Kramp; Schaduwnatie. Een essay over de onvolkomen dekolonisatie van Suriname, Wardenpress, Leiden 2021.

23 Duurzame ontwikkelingsdoelen.

Opdracht

Je weet nu meer over governance. Daarom nodig ik je uit om met die kennis, een invuloefening te doen voor de governance van het landsbestuur van Suriname. Om het praktisch en concreet te maken kies je een actueel besluit van de regering. Gebruik voor de invulling de paragrafen 2.1 en 2.3 als voorbeeld.

De oefening is leerzamer én leuker wanneer je die samen met anderen doet. Bijvoorbeeld met je klas- of studiegenoten of je collega's. Of thuis met je familie en/of vrienden. Hou het bij feiten, maak het niet persoonlijk (het gaat niet om personen maar om functies!). Praat met elkaar welke inzichten de oefening je opleverde en wat je met die inzichten gaat doen.

Let wel: er zijn geen goede of foute uitkomsten. De oefening is om je te leren denken en praten over governance. Om bij jezelf gedrag te ontdekken dat bij governance past.

Toen ik aan dit boek begon, had ik de bedoeling het bij 2 delen te houden. Een theoretisch deel over de basisbeginselen en -elementen van governance, deel 1. En een deel met praktijkvoorbeelden, deel 2. Nadat deel 2 af was, vond ik dat mijn werk niet volledig was als ik de lezers achterliet zonder praktische handvatten als ze wilden werken aan een nationale governance code. Voor een jonge republiek die geen nationale governance code heeft en nooit heeft gehad, zijn er kansen en valkuilen. De kansen zijn dat het proces om te komen tot een nationale governance code, het vehikel wordt voor duurzame gemeenschapsontwikkeling en -vorming. De valkuilen zijn oude ingesleten patronen die moeilijk veranderen en waar – om confrontaties uit de weg te gaan – ontsnappingsroutes in de code worden gemaakt, waardoor de code haar integriteit verliest. Nog een valkuil is dat een nationale governance code opgevat wordt als een structuuroplossing buiten het leiderschap om. Terwijl governance en leiderschap onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden. Zij zijn samen cultuur!

Het volgende deel, deel 3, gaat over de praktische handvatten en het vermijden van de valkuilen. Ik sluit deel 3 af met een beschouwing over de ontwikkeling van een governance code voor Suriname.

De opbouw van deel 3 wijkt af van de opbouw van de vorige delen: er is geen casus, er zijn geen vragen en opdrachten.

DEEL 3

- Specifieke aandacht bij de voorbereiding, ontwikkeling en invoering van een nationale governance code
- Authentiek Surinaams

Specifieke aandacht bij de voorbereiding, ontwikkeling en invoering van een nationale governance code

Wat je weet na deze paragraaf

- Dat het proces van voorbereiding, ontwikkeling en invoering van een nationale governance code zelf ook governance vereist.
- Onderwerpen die specifieke aandacht moeten krijgen bij de ontwikkeling van een nationale governance code.
- Dat de invoering van een governance code vraagt om zorgvuldigheid en goede zorg voor de mensen in het proces.
- Onderwerpen waarnaar specifieke aandacht moet gaan bij de invoering van een governance code.
- De functie en het belang van holding space.

In de inleiding van dit boek schreef ik dat governance gedrag is. In het boek besteedde ik verder geen duidelijke aandacht aan menselijke gedragsaspecten. Al kun je na het lezen van de voorbeelden wel zelf conclusies trekken over gedrag en governance.

Governance is gedrag, daarom vraagt de voorbereiding, inrichting en uitvoering van het proces naar een nationale governance code specifiek aandacht daarvoor. Het is gedrag van mensen in het proces dat het succes bepaalt, niet hun kennis of het model!

Hieronder volgt een aantal aandachtspunten die doorslaggevend zijn voor het succes van de ontwikkeling van een nationale governance code.

- Ontwikkeling van zelfredzaamheid in alle lagen van de gemeenschap. Daar kunnen we al vroeg mee beginnen in onderwijscurricula in basis- en voortgezet onderwijs, en parallel daaraan met op de gemeenschap gerichte ontwikkelprogramma's.
- Identificeren van obstakels in de samenleving die de ontwikkeling van een nationale governance code belemmeren (bijvoorbeeld oneigenlijke hiërarchie, oneigenlijke afhankelijkheid, scheidingen op grond van sociale/etnische komaf en partijpolitiek).
- Deze obstakels en hun effecten bespreken, hun effecten demonstreren en planmatig/systematisch ombuigen naar samenwerken.
- Aandacht voor individuele én collectieve ontwikkeling.
- Meer nadruk op wat mensen gemeenschappelijk hebben (waarin ze gelijk zijn) en minder op hun onveranderbare verschillen (waarin ze ongelijk zijn); leren van benchmark en best practices²⁴ regionaal.
- Verankeren van governance-principes in de basis en de top van de gemeenschap én alles daartussen simultaan inzetten. De ontwikkeling en het leer-

24 Methoden die bewezen hebben goed te werken.

proces moeten in alle geledingen zoveel mogelijk gelijktijdig verlopen.

De perfecte governance bestaat niet. Governance is altijd in ontwikkeling, doordat de wereld niet stilstaat. De beste governance voor een samenleving, is de governance die de gemeenschappelijke belangen van die samenleving bewaakt en veiligstelt, met andere woorden: governance waar de mensen uit die gemeenschap zich bij betrokken voelen. Governance die de mensen in die samenleving begrijpen en voelen als ‘het goede van ons’ in plaats van ‘het goede voor ons’. Governance die voortkomt uit een gemeenschappelijke ontwikkeling en waar iedereen – ook jij – aan bijdraagt.

De beste governance voor een samenleving, is de governance die de gemeenschappelijke belangen van die samenleving bewaakt en veiligstelt, met andere woorden: governance waar de mensen uit die gemeenschap zich bij betrokken voelen.

Ook is het belangrijk dat je weet dat het veranderen van een maatschappelijke omstandigheid – zoals de invoering van een nationale governance code – direct iets doet met jou en je gemeenschap. ‘Tradities’ en bekende manieren van doen, zullen niet (of niet altijd) meer passen. Maar dat zal niet automatisch leiden tot het gewenste of zelfs maar tot ander gedrag. Het zijn namelijk wij zelf, de mensen – jij, ik en alle anderen – die bewust voor de verandering moeten zorgen.

Holding space²⁵

De ontwikkeling en invoering van een nationale governance code, in een omgeving waar die er nog niet is, vergt tegelijk governance én begeleiding. Dat is ingewikkeld. Want hoe doe je dat? Hoe schakel je met succes van een ongewenste situatie naar een nieuwe gewenste situatie? Je moet oud niet zomaar wegdoen, maar ook in elk geval voorkomen dat oude reflexen en gedragingen – zeg maar de patronen van het niet-in-governance-zijn – meereizen naar de nieuwe situatie. Want wanneer dat gebeurt, beweeg je misschien wel, maar reis je niet. Dan wordt de bestemming een teleurstelling en zakt het vertrouwen van de gemeenschap naar een dieptepunt. Daarom is voor dit proces vastberaden en consistent leiderschap vereist. Alle leiders – de formele en de niet formele – moeten dezelfde ambitie hebben.

25 Een door Aminata Cairo ontwikkelde methode voor werken met individuen en divers samengestelde groepen in veranderende omstandigheden. Aminata Cairo, juni 2021.

Een minimale randvoorwaarde is dat de procesbegeleiding toevertrouwd wordt aan ervaren en volstrekt onafhankelijke procesbegeleiders van transitieprocessen. Professionals die met de deelnemers in het proces eerst werken aan opheffen van de nadelige effecten van de verstoorte Kringloop van Moed. Het is noodzakelijk dat alle 4 pijlers – erbij horen, autonomie, ruimhartigheid, meesterschap – hersteld zijn, in evenwicht. Zonder een goed fundament van gemeenschappelijkheid mislukt het project al aan het begin. Voor de noodzaak kun je paragraaf 1.4 opnieuw lezen.

Voor de procesbegeleiding zijn professionals nodig die ruimte maken en houden (holding space) voor de mensen die het proces moeten doorlopen en meedragen. Niet iedereen loopt even hard, niet iedereen heeft dezelfde draagkracht en niet iedereen is even snel van begrip. Sommige mensen hebben meer tijd, een extra steuntje in de rug en meer begrip nodig dan anderen. Onafhankelijke en vakbekwame procesbegeleiders weten dat, ze zorgen ervoor dat de mensen en hun gemeenschappelijkheid het doel blijven, en dat de regels en de techniek de middelen zijn. Per slot van rekening is het doel van governance niet: ‘governance om de governance’. Het doel is het welbevinden van de mensen in hun samenleving met hun gemeenschappelijke belangen. Het doel ben jij, is je buurt, je familie, je school, je werk, je toekomst, Suriname.

Authentiek Surinaams

Suriname is een jonge onafhankelijke staat, een democratische republiek, nog zonder nationale governance code. Alhoewel geen eiland, wordt Suriname vanwege zijn gemeenschappelijke geografische, ecologische, economische en sociale uitdagingen, gerekend tot de SIDS-landen²⁶: Small Island Developing States.

Met andere SIDS-landen in het Caribisch gebied deelt Suriname de volgende kenmerken:

- Kleine bevolking. Iedereen kent elkaar en vaak is er op de één of andere manier familiale verwantschap. Daarbij komt dat de autochtone bevolkingsgroei langzaam is. Dit heeft te maken met continue emigratie. Er is een constante stroom van Surinamers naar het land van de voormalige kolonisator, en ook wel andere landen.
- Geschiedenis van kolonialisme, slavernij en grootschalige contractarbeid.
- Op verschillende (institutionele) niveaus zijn er relaties met de voormalige kolonisator.
- Zwakke instituties en onvoldoende begrip van wat instituties zijn.
- Veel (pseudo-)experts op elk gebied.
- Kwetsbare samenleving.
- Viciuze cirkel van verval.

Deze kenmerken hebben allemaal – in meer of mindere mate – weerslag op het functione-

ren en de ontwikkeling van een land. Dat geldt ook voor Suriname. Wanneer Suriname een nationale governance code wil, moet vooraf expliciet worden gemaakt:

- Welke invloed de SIDS-kenmerken op het land en zijn bevolking hebben.
- Wat een nationale governance code zal betekenen voor die invloed.

Overnemen of passend maken van de governance code van een ander land zal de gemeenschapsvorming geen goed doen. Waarom niet?

Een governance code is, net als een organisatiemodel, een hulpmiddel voor (de organisatie van) een sociale context. Te vaak en te veel nog worden in Suriname organisatiemodellen geïmplementeerd die contextvreemd zijn. Denk aan managementmodellen voor complexe massaproductie (zoals bijvoorbeeld het model lean six sigma) in een context met eenvoudige stukproductie. De implementatie van dit niet-passende model veroorzaakt vertraging, verlies van energie en soms demotivatie en vervreemding. In een context die afhankelijk is van directe menselijke interacties (klein land zonder massaproductie) moet eerst een vertaalslag worden gemaakt naar de menselijke maat. De kosten voor die vertaalslag verhoogt de kosten van de productie, omdat de context (weinig mensen, kleine markt) gelijk blijft. De toepassing van het managementmodel, schiet zijn doel voorbij.

Organisatiemodellen, dus ook governance-modellen, zijn sociale modellen en producten van de menselijke geest. Ieder door mensen ontworpen model draagt de bewuste en onbewuste opvattingen van de maker en zijn context in zich. Dat is geen menselijk tekort, dat is de menselijke natuur: het hoort bij het mens-zijn. De ontwikkeling van gemeenschappelijkheid (en kennis!) in Suriname zal sneller gaan en sterker worden als Surinamers zelf een bij hun context passende nationale governance code ontwikkelen en invoeren.

Hoe moeilijk dat ook lijkt, volgens mij is het mogelijk. Wel moeten wij Surinamers over sommige zelf opgeworpen barrières heen.

‘Wit ding’

Van nog te veel Surinamers (jongeren en ouderen) hoor ik wanneer ik over governance spreek en schrijf, dat governance een ‘typisch westers’ ding is. Iets van witte mensen. Zake-lijk, rationeel en objectief. En dat het daarmee niet iets van Surinamers zou zijn, omdat het niet past in a fasi fa wi e tyari un’ srefi.²⁷

Dat zie ik als een gevaarlijke opvatting. Ik neem daar stelling tegen. Niet governance is problematisch, maar de opvatting dat ze typisch westers zou zijn, niet toe te passen op Suriname.

Hier is mijn visie.

- De opvatting dat governance ‘westers’ en wit is, is aantoonbaar niet waar. Gemeenschappen van over heel de wereld die niet doen aan ‘westers en wit leven’, hebben governance. Je kunt simpelweg geen gezonde gemeenschap vormen zonder:

- besturen,
- bewaken en
- veiligstellen

van gemeenschappelijke middelen. Dat is wat governance doet. Governance is geen eindpunt van een rechte lijn die begon in Europa of in de Europese koloniale tijd. Governance is het resultaat van langdurige (vaak meerjarige) kringlopen. Processen die nooit af zijn. Processen waarin gevoelens, persoonlijke opvattingen en eigen belangen van mensen altijd een grote rol spelen. Om het gemeenschappelijke doel te bereiken worden deze gevoelens, persoonlijke opvattingen en eigen belangen ondergeschikt gemaakt aan DE ZAAK. Dat is de taak van leiders in de gemeenschappen. En DE ZAAK is de gemeenschap: de mensen en hun omgeving.

- Vóór de kolonisatie van Suriname waren de Inheemsen verantwoordelijk voor de governance van hun leefverbanden en leefgebieden. Die governance-praktijk werd vernietigd om plaats te maken voor koloniaal bestuur. Bestuur dat gericht was op geldvermeerdering met alle ter beschikking staande middelen. Bestuur waarbij niet alle stakeholders (Inheemsen, Marrons, slaven, contractarbeiders) in de besturing en besluitvorming werden betrokken. Geen governance dus.

Toelichting

- De governance van Inheemsen is ecologisch: respect voor de Aarde. De mens als deel van een ecologisch systeem en niet als het centrum – of zelfs de top van de piramide – in dat systeem. Alles wat op de Aarde groeit, leeft en sterft, komt voort uit de Aarde, is een geheel met de Aarde, dus ook mensen. De Aarde heeft genoeg voor ons allemaal. We nemen niet meer van haar dan we nodig hebben. Dat de Inheemsen deze principes niet in een boek opschreven, betekent niet dat ze er niet waren, en er dus ook niet nog zijn!

- De Afrikanen die slavernij ontvluchtten en voor Marronage kozen, gingen, geholpen door de Inheemsen, ook volgens de ecologische principes leven. Want anders konden zij in het Amazonewoud geen duurzame leef- en werkgemeenschappen vormen. En uit hun landen van herkomst hadden ze ideeën meegenomen over samenleven en samenwerken. Het feit dat die gemeenschappen er na eeuwen nog zijn, bewijst dat ze governance hadden en hebben.

- De krutu²⁸ is diepe democratie (deep democracy) en governance in uitvoering. In het bestuur van de gemeenschap en het toezicht daarop van Inheem-

28 Een collectieve beraadslaging waaraan iedereen in de gemeenschap actief deelneemt.

sen en Marrons, heeft de krutu een essentiële rol. In de krutu wordt de gemeenschappelijkheid bevestigd en de governance geregeld. Al eeuwen!

Er zijn nog meer elementen van governance te herkennen in de Surinaamse samenleving van alledag. Kijk bijvoorbeeld hoe in wijken buurtbewoners met elkaar omgaan en (dreigende) misstanden of conflicten oplossen, zonder dat daar autoriteit van de overheid aan te pas komt. Waar het om gaat is om de governance en het leiderschap (de Kringloop van Moed) in verschillende contexten te herkennen, erkennen en accepteren. En meer nog, om deze 'governance van het alledaagse samenleven' als een elementaire bijdrage aan gemeenschapsvorming te herkennen, erkennen en belonen. Dit vraagt van ons wel dat we expliciet maken hoe we denken over gemeenschapsvorming. En dat doe je expliciet door daar een visie over te hebben en die te delen. Dat is een leiderschapsopdracht!

Het gezin van Irma en Oma Tine, daar zit governance-potentieel. Dat gezin is voor Suriname geen uitzondering en een voorbeeld van 'governance van het alledaagse leven': de integratie van Kringloop van Moed en governance. Dat is menselijkheid, en niet wit of typisch westers!

Vasthouden aan de idee van governance als 'westerse' uitvinding, gaat ons niet losmaken van koloniale denkpatronen.

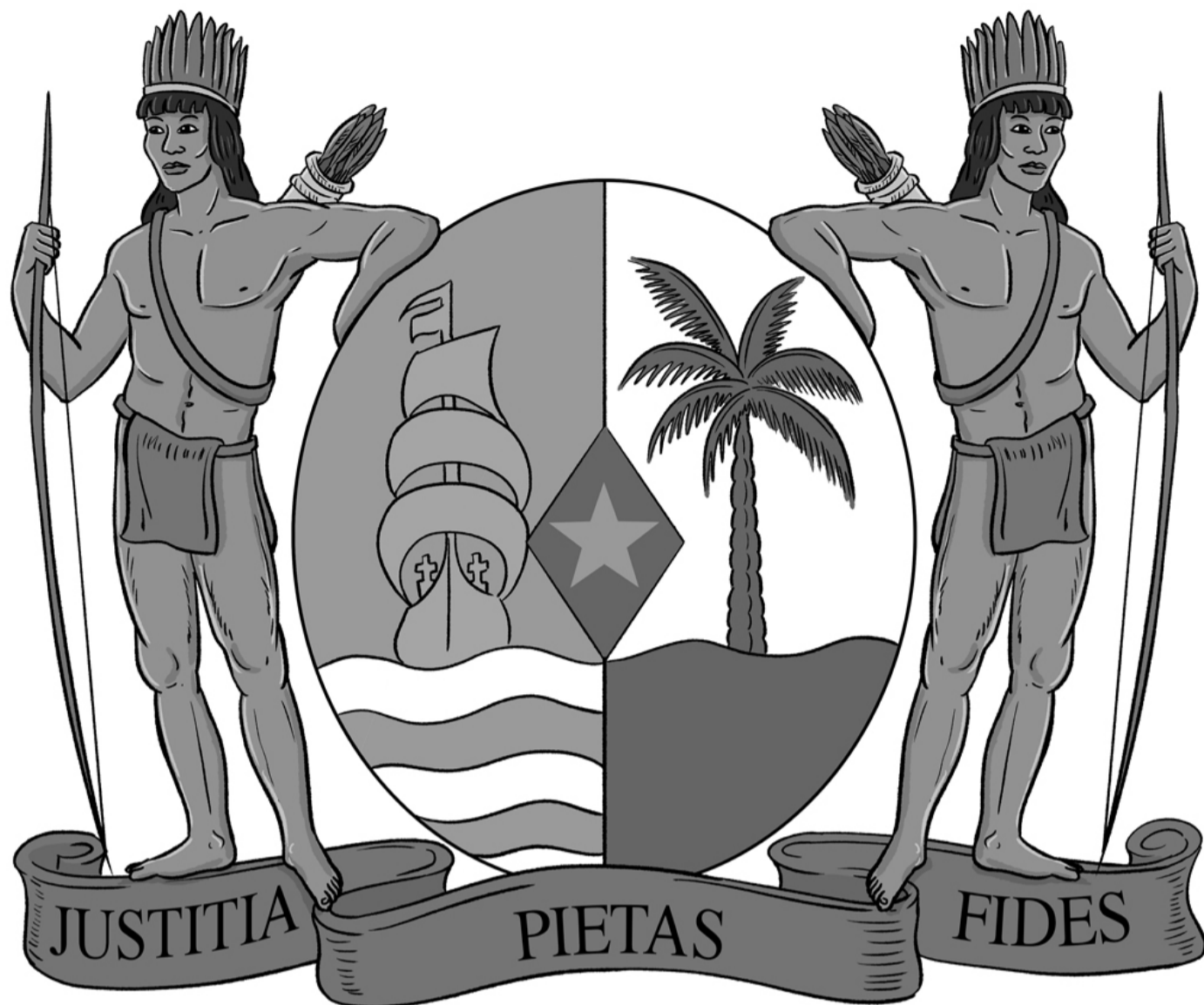
Toelichting

Ook al was governance in het westen door witte mensen bedacht, wat dan nog? Er is maar één Aarde en kennis is eigendom van alle mensen op die Aarde!

Begrijp me goed, ik nodig je niet uit om terug te gaan naar vroeger. En het wiel hoeven we niet helemaal opnieuw uit te vinden. De bedoeling is juist om de nieuwe tijd in te gaan met:

- wat we kennen,
- wat we kunnen en
- wat er al is.

Hoe we dat kunnen doen?



Dat kunnen we bijvoorbeeld vanuit het Surinaamse wapenschild. Het schild met de twee Inheemse mannen en de woorden:

- justitia
- pietas
- fides

Gerechtigheid (justitia), eerbied, respect (pietas), trouw (fides) zijn governance-begrippen! Kan ons wapenschild ons van dienst zijn bij de ontwikkeling van onze nationale governance code? Kan de krutu ons aan antwoorden helpen?

Ja het is waar, Suriname is een klein land met een kleine bevolking. Maar zoals we in dit boek gezien hebben: governance gaat niet over groot of klein. Governance gaat over samen. Gezamenlijk het goede doen voor de samenleving – voor nu en voor degenen die na ons komen.

Dat is wat ik zo graag zie. En dat is waarom ik jou dank dat je dit boek hebt gelezen.

NAWOORD

De ecologie van samenleven of hoe governance en de Kringloop van Moed bij elkaar horen.

Van 2010 tot en met 2011 was ik bestuurder van een grote Nederlandse gezondheidszorgonderneming. Vóór mijn komst was die failliet verklaard. Als enige bestuurder moest ik de failliete onderneming tegelijk leiden, gereedmaken voor verkoop, en verkopen. De opdracht was een forse uitdaging voor al mijn professionele competenties en mijn energie. Maar ook een bijzonder leerrijke les in politiek, samenwerken, leiderschap en governance. Toen alles wat moest gebeuren voorbij was, besloot ik – na een periode van zelfreflectie en retrospectie – een boek te schrijven. Het werd een leiderschapsboek. (Filia Kramp, *Kringloop van Moed. Een pleidooi voor alledaags leiderschap*, Warden Press, Leiden 2019)

Mijn schrijfproces bracht me bij de theorie van organisatieverwaarlozing (Joost Kampen, *Verwaarloosde organisaties*, Vakmedianet, Zeist, 2014) en bij het pedagogisch/psychologisch werk van Larry K. Brendtro, Martin Brokenleg en Steve Van Bockern (*Reclaiming Youth At Risk. Our Hope for the Future*, Solution Tree Press, Bloomington, IN 2002). Het bijzondere aan deze vakmannen is dat ze – met pedagogische grondslagen en inzichten – de effecten beschrijven van slecht bestuur en toezicht op organisaties en gemeenschappen. Dat was voor mij een ontdekking omdat boeken over leiderschap en bestuur zelden beschreven worden vanuit opvoedkundige inzichten. Alles wat ik daarvoor over samenwerken en leiderschap had bestudeerd, en wat ik al lang vermoedde, kwam voor mij bij elkaar. Het werk van Joost Kampen bood me een referentiekader om te begrijpen wat ik waarnam in slecht bestuurde organisaties: de effecten van verwaarlozing van mensen en hun arbeid. Ook bood het me instrumenten om daar professioneel mee om te gaan. Mijn werk als coach, leidinggevende, bestuurder en toezichthouder werd eenvoudiger en persoonlijker.

Larry K. Brendtro en zijn collega's wijdden me in de filosofie in van KRINGLOOP VAN MOED (CIRCLE OF COURAGE). Hun werk maakte een onuitwisbare indruk op mij, geboren en opgegroeid in een laat-koloniale setting. *Reclaiming Youth At Risk. Our Hope for the Future* beschrijft nauwkeurig het desastreuse resultaat van Europees koloniaal onderwijs op Inheems Amerikaanse jongeren en hun gemeenschappen. Ik herkende hun beschrijving vanuit waarnemingen uit mijn jeugd. Ik herkende het ook in het leiderschap in Surinaamse organisaties. (Ik herkende het ook in Nederland; het hoofdmotief voor mijn eerste leiderschapsboek was een Nederlandse casus!) Vervreemding van het gemeenschappelijke door verplichte adaptatie van werkmodellen die niet uitgaan van de werkgemeenschap, maar vanuit technologie, hiërarchie en winst-denken. Voor Larry K. Brendtro en zijn collega's is

de weg uit dit catastrofaal ontwikkelingsproces het herstel van de ecologie van samenleven:
KRINGLOOP VAN MOED. Een filosofie die ik sindsdien met succes in mijn werk en relaties
inbreng. Deze filosofie werd de leidraad in mijn dagelijks leven en vind je terug in dit boek.

RAÚL
NEIJHORST

