

Column Marianne Luyer

GOOD GOVERNANCE IS GEEN DOEL OP ZICH

Kent u het gevoel dat ‘alle processen goed zijn doorlopen, maar dat we toch in het moeras zijn beland’? Met de professionalisering van goed bestuur is ook een jargon geïntroduceerd in de boardroom dat bijdraagt aan een goede dialoog tussen bestuur en toezicht. Dat is een groot goed. Omdat ik veel crisissituaties in de board begeleid, weet ik dat een deugdelijke governance bijdraagt aan het goed functioneren van het bestuur en toezicht en daarmee van de organisatie. Ik zie ook een ander verschijnsel: dat er te veel aandacht uitgaat naar een aspect van goed governance; het volgen van de juiste processen en procedures staat centraal in het gesprek in de boardroom.

Er verschijnen mooie memo’s van de raad van toezicht of het bestuur waarin gesproken wordt over ‘de gewenste transparantie en zorgvuldigheid’, de ‘noodzakelijke professionalisering’ en over het ‘opbouwen van vertrouwen en een veilige cultuur’. Onderwerpen waar niemand op tegen kan zijn. Wat mist er echter te vaak in deze aanpak? De richting.

De raad van toezicht is gesprekspartner van het bestuur vanuit inzicht en kennis van de sector en de organisatie en visie op toekomstige ontwikkelingen. De juiste vragen stellen kan alleen wanneer er inzicht en kennis is van de context, van de persoonlijkheid van de ander én van de richting waarin het gesprek kan plaatsvinden. Wordt met de stappen die gezet worden, bijgedragen aan de waardecreatie nu en in de toekomst? Hoe ziet die waardecreatie eruit? En sluit deze aan bij maatschappelijke trends en opgaven?



Richting betekent keuzes maken. Het formuleren van een visie op de (maatschappelijke opdracht van de) organisatie betekent het kunnen zien van kansen en bedreigingen en de mogelijke impact daarvan op de organisatie. Van toezichthouders wordt verwacht dat zij het ‘maatschappelijk geweten’ zijn van de organisatie, zij houden toezicht vanuit het maatschappelijk belang, ook wel ‘de bedoeling’ genoemd. Het gesprek met het

bestuur is hierin cruciaal, daar is in diverse rapporten al naar verwezen. Toezichthouden is een vak, want van belang is een grote mate van rolbewustheid, dus kennis van goed governance. Maar dat is niet voldoende.

Toezichthouden is voor moedige mensen. De moed betreft niet het toezien op de juiste processen en procedures, maar het vermogen om te kunnen beoordelen of deze processen en procedures de juiste richting opgaan en leiden tot het gewenste doel; of ze bijdragen aan een goed functioneren van de organisatie opdat zij kan doen wat de maatschappij van haar verlangt. Dat is de kern van waardegedreven toezicht. Mooi verwoord in de aanpak van het project ‘Ongemak in de Boardroom’ van MVO.nl en de Goldschmeding Foundation voor Menswaardige Economie: handel met ethische reflectie. Ofwel: voorkom morele domheid. Wie wil dat niet? «

Marianne Luyer is bestuursadviseur, kerndocent en moderator bij Avicenna, Public Academy en NR Governance.