

## Column Marianne Luyer

# KOORDDANSEN TUSSEN KENNIS EN ERVARING


De ontwikkeling van het intern toezicht heeft een krachtige impuls gekregen door de uitwisseling van ervaringen en het laten uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek naar good governance. Toezicht is niet langer iets tussen vrienden, maar toezicht is een vak geworden, een ambacht. Men moet kennis hebben van de governance regelgeving en de codes, en niet alleen controleren en toetsen achteraf, maar ook inspireren, uitdagen (challengen) en zo nodig, bijsturen. Een prachtig vak! Maatschappelijk relevant, verbindend tussen samenleving en organisatie, verantwoordelijk voor een breed domein van resultaat tot integriteit, duurzaamheid en sociale veiligheid.

Inmiddels is er een groot aanbod aan cursussen en leergangen voor toezichthouders, zijn er certificaten en PE-punten te behalen om de professionaliteit van het toezicht te onderhouden, te verbeteren en te actualiseren. De valkuil van deze professionalisering is dat 'good governance' een doel op zichzelf kan worden. Dat zie je met enige regelmaat gebeuren. De kunst van het toezicht is het organiseren van de juiste governance, die aansluit bij de uitoefening van de maatschappelijke opdracht van de organisatie of het bedrijf. Governance is dienend daaraan. Hierin zit een paradox: enerzijds is kennis hebben van de statuten en reglementen van groot belang, anderzijds mogen die niet dominant zijn in de uitoefening van het toezicht.



Dit noem ik koorddanses tussen kennis en ervaring. Het blad Goed Bestuur & Toezicht biedt zowel kennis als ervaring aan en draagt bij aan opinievorming en doorontwikkeling van het vak van toezichthouder. De toepassing van dit alles vraagt om wijsheid, voorbij de technische competenties, aldus governance deskundige Rienk Goodijk. Dat betekent dat van de toezichthouder gevraagd wordt in staat

te zijn het gesprek te agenderen dat leidt tot gezamenlijke morele oordeelsvorming. Hier komt de persoon van de toezichthouder in beeld. Mensen zijn waarde-dragers en brengen de morele dimensie in. Wij mensen bepalen of we door onze beslissingen en acties bijdragen aan rechtvaardigheid en een positieve waardecreatie. Dat vraagt

inzicht in ons innerlijk moreel kompas en ons gedrag en de maatschappelijk impact daarvan. Dat is de kern van goed toezicht en bestuur. In een toekomst vol dynamiek zal deze competentie van groot belang zijn. Ik voorzie dan ook een mooie toekomst voor Goed Bestuur & Toezicht als platform om ons in dit vraagstuk 'bij de les' te houden! 

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