



Governance in stroomversnelling.

# Druk, druk! Het wordt steeds gekker in de bestuurskamer

Door: Redactie DDB

08-02-2024

*Governance*

---

Is er nog rek in de bestuurskamer? Toezichthouders krijgen steeds meer op hun bordje. Ze zien erop toe dat niet-financiële verslaggeving op het niveau komt van financiële verslaggeving, dat het bestuur verstandig omgaat met IT- en AI-vraagstukken, adequaat inspeelt op regelgeving, een gevoelige antenne houdt voor maatschappelijke humeuren en temperamenten en last but not least: duurzame waarde op de lange termijn creëert.

---

Een onmogelijke missie? Het verhaal is bekend. Op het eerste gezicht is het er allemaal in Nederland: gezaghebbende instituties, efficiënte organisaties, druk bezochte opleidingen voor commissarissen en toezichthouders, ijverige accountants, empathische bedrijfscoaches, bereidwillige consultants, gedragscodes en wetten. Toch gaat het regelmatig mis zoals we dagelijks in de krant lezen. De eerste vraag is dan stevast: waar was de toezichthouder?

Veel commissarissen en toezichthouders hebben het druk met elkaar, met het in stand houden van goede relaties en met het voldoen aan procedures en regels, zoals Marilieke Engbers in haar proefschrift duidelijk maakte. Voor kritische reflectie op strategische uitdagingen blijft weinig tijd over, zo lezen we in *Onder commissarissen. Hoe het ongezegde in de boardroom de besluitvorming beïnvloedt*. Haar boek wil de *blackbox* openen die boardroom heet.

### **Dilemma's**

Vier governance-dilemma's waarop Engberse focust zijn hardnekkig. Het betreft allereerst de afhankelijkheid van toezichthouders van het bestuur om hun collectieve verantwoordelijkheid met hoofdelijke aansprakelijkheid waar te maken. Daarnaast het samenwerkingsdilemma: een toezichthouder moet kiezen tussen vertrouwen op een collega en dus niet op de hoogte zijn van alle informatie of toch alle informatie zelf willen hebben, chronisch tijdgebrek ten spijt.

Dan is er het besluitvormingsdilemma. Ga je als toezichthouder voor het inhoudelijke conflict in de bestuurskamer of houd je de lippen op elkaar (het ongezegde in de boardroom) en kies je voor sociale cohesie? Ten slotte het dilemma rond compliance. Worden gezien de tijdsdruk eerst alle verplichte onderwerpen behandeld of komen eerst de strategische thema's aan bod? Vier dilemma's die het toezichthouders knap lastig kunnen maken.

Buiten de bestuurskamer gaan de veranderingen intussen razend snel. Het speelveld is complex. Nederland stuit op de grenzen van zijn capaciteit. Denk aan arbeidsmarkt, energie, infrastructuur migratie, milieu, wonen et cetera. Daarbij komt dat ons land onderdeel is van een open Europese economie terwijl in geopolitiek opzicht sprake is van slepende conflicten aan de randen van Europa. Conflicten die er mede toe leiden dat de wereld zich terugtrekt in economische blokken.

## Dialog

Wat betekent dit alles voor de praktijken in de bestuurskamer? Het verminderen van het ongezegde in de boardroom vraagt volgens Engbers om een nieuwe bestuurs- of governance-cultuur. Daarvoor is een dialoog nodig tussen alle actoren in de context van governance: aandeelhouders, beleidsmakers, opleiders, wetenschappers en anderen. Wat daarbij kan helpen is begrippen als denkfouten, defensieve neigingen en machtspolitiek bespreekbaar te maken.

Governance draait om mensen die toezichhouden op andere mensen. Dat geldt ook voor toezichhouders bij filantropische fondsen. De stichting Intern Toezicht Goede Doelen kan hier goede diensten bewijzen. Deze stichting zet zich namelijk in voor permanente professionalisering van het toezicht. Door kennisuitwisseling, lobby en netwerken. En door de kwaliteit van toezicht te bevorderen met richtlijnen, aanbevelingen, best practice en discussies.

Daarnaast zijn onlangs twee interessante boeken verschenen over de permanente worsteling in de boardroom. Ze focussen beide op gedragsmatige aspecten in de bestuurskamer. Het betreft *Morele dilemma's in de boardroom* van Mijntje Lückeradt, hoogleraar Corporate Governance, en *Het spel in de boardroom* van Jan Stolker, directeur van het Erasmus Governance Institute.

Toezichhouders, ook zij die toezichhouden op filantropische fondsen, kunnen er hun voordeel mee doen. Het maakt ze wakker en waakzaam zodat ze dingen kunnen zien aankomen. En dat laatste is misschien wel een van de belangrijkste eigenschappen van een goede toezichhouder die zijn taken en verantwoordelijkheden serieus neemt. Er is dus nog een wereld te winnen.