



Next generation governance

JEANETTE HOMAN

BESTUURSLID WOMEN IN FINANCIAL SERVICES (WIFS)

Gouvernantes. Ja, vroeger had je gouvernantes. Gouvernantes waren toch dames? Ja, maar wat voor dames? Het woordenboek geeft aan: huisonderwijzeres, kinderjuffrouw, kinderopvoedster. Het was dus een dame die 'in house' was en die vanuit regels toezicht hield en opvoedde (of actief bijstuurde). Grappig is dat het woord gouvernante lijkt op het woord gouvernement. Een ander woord voor regering of bestuur. Uiteindelijk is gouverner een Frans werkwoord. Dit staat voor: regeren; macht uitoefenen; leiden; besturen; aanvoeren; managen. Zoals goede gebruiken betaamt, is ook het woord gouvernante in de loop van de tijd verdwenen maar komt nu, hoe grappig, in een latere tijdsframe weer terug: governance.

Governance is een eigentijdse term die met name de laatste paar jaar uit de oude boeken is herrezen. Governance, toezicht houden, want de moraliteit maar ook de praktijk lijkt soms prikkels te geven om oneigenlijk gedrag te gaan vertonen. Zoals de echte gouvernante zou zeggen met een glimlach: "kwajongensgedrag, de ondeugden". Governance nu bestaat uit een regelset en een toezichthouder die toeziet op naleving van de gedefinieerde regelset.

De toezichthouder bevindt zich extern maar ook intern (directie en bijvoorbeeld compliance officers) en semi-intern (Raad van Commissarissen). Om verantwoording te kunnen afleggen aan alle stakeholders van een onderneming is 'juist' gedrag noodzakelijk. Maar wat is 'juist' gedrag? Juist gedrag is het gedrag dat regels, als gedefinieerd door de wetgever en door interne richtlijnen, respecteert. De regels van de wetgever zijn niet statisch maar dynamisch. De regels zijn niet nationaal maar internationaal. De externe toezichtstructuur ontwikkelt zich in de loop der tijd en ook de interne toezichtfunctie. Om even dieper in te gaan op deze laatste punten, het intern toezicht.

Zijn de externe regels die gelden bekend? Zijn de mutaties in wet- en re-

gelgeving en de daaruit voortvloeiende gedragsmutaties helder? Wordt er door de interne toezichthouder daadwerkelijk toegezien op naleving van de (van toepassing zijnde) wetgeving en de interne richtlijnen? In de praktijk heeft het vakgebied van intern toezicht zich snel ontwikkeld. Excel sheets en Word files worden aan elkaar geknoopt tot een interne rapportagetool. Er is ruimte voor heldere regels. Er is ruimte voor structuur. Er is ruimte voor professionalisering.

Dan vervolgens de Raad van Commissarissen. Het ultieme governance-instituut. Hoe houdt de RvC toezicht? Waar vroeger – in de tijd van de gouvernante – de oude wijze heren hun expertise met name haalden uit bepaalde processen die ze veelvuldig hadden gezien, is dat in de huidige maatschappij anders. Klanten veranderen en daarmee producten en organisaties. Daarnaast waren organisaties voorheen minder complex en werd er minder transparantie verlangd – en werden bestuurders ook niet op hun toezichthoudende functie aangesproken. Tegenwoordige organisaties zijn complexer en gedifferentieerder. De omgeving, zowel consumenten als regelgevende instanties, maakt de dynamiek van het werkveld nog groter. Een RvC bestaat uit individuen die zes keer per jaar een dag vergaderen en die zich op die dag voorbereiden. Hoe goed is dat team in het doorzien van de complexiteit van de onderneming? Hoe goed kent dat team de risico's? Hoe actief is een RvC en wat kun je in dit opzicht van een RvC verwachten?

Hoog tijd voor een professionelere governance-structuur. Waar directies zich bewust zijn van de noodzaak om helder te handelen. Waar directies zorg dragen voor het implementeren van heldere regels en een cultuur waarin naar die regels geleefd wordt. Waar door strak en helder toezicht de noodzaak tot toezicht langzamerhand weer verdwijnt. Uiteindelijk verdween vroeger ook de gouvernante. De kinderen waren groot en in staat op eigen benen te staan. Nu maar hopen dat zij zich zouden gedragen zoals zij waren opgevoed. Op naar een next generation governance! ■

**“BEHOEFTE AAN
HELDERE REGELS EN
EEN CULTUUR WAARIN
NAAR DIE REGELS
GELEEFD WORDT”**

Jeannette Homan is directeur/eigenaar PSO Management en lid RVC ENEL Insurance.