

08 juni 2009 - Leiderschap essentieel bij governance

Door Frank Brummelhuis, senior consultant executive services

Binnen de bedrijfskunde gebruikt men de term corporate governance voor het aanduiden van hoe een onderneming goed, efficiënt en verantwoord geleid dient te worden. Het omvat vooral ook de relatie met de belangrijkste belanghebbenden van de onderneming zoals de eigenaren, werknemers, afnemers en de samenleving als geheel.

Aan regelgeving geen gebrek

Tegen de achtergrond van bijvoorbeeld het Enron-schandaal werden op internationaal niveau, en in tal van landen, de afgelopen jaren regels en aanbevelingen inzake corporate governance opgesteld voor bedrijven. In de Verenigde Staten is de regelgeving vastgelegd in de Sarbanes-Oxley-wet, die bestuurders in geval van wanbeleid en het schenden van corporate governance regels persoonlijk aansprakelijk stellen.

Binnen de Europese Unie heeft een commissie in 2003 een actieplan inzake corporate governance meegedeeld. De inhoud van dit plan is onder andere dat iedere lidstaat een referentiecode dient uit te werken (Nederland: de code Tabaksblat) waaraan ondernemingen zich dienen te houden. Indien zij dat niet doen, moeten zij uitleggen op welke punten zij hiervan afwijken en waarom. De commissie Glasz heeft aangaande de governance bij corporaties in 1996 al de nodige aanbevelingen gedaan die door veel corporaties zijn opgevolgd. Sinds 2006 is de governancecode woningcorporaties leidend in de branche.

Prima! Goed geregeld, en dan?

De governance binnen corporaties regelt vooral formele thema's als, risicobeheersing en kwaliteit van de organisatie. Tevens regelt het de verhouding tussen bestuur en toezicht, en bestuur en belanghouders. Erg beheersmatige aspecten. Daar is op zich niets mis mee maar als er bij governancecodes iets mis gaat, is het nog altijd de mens die de fout in gaat en niet het systeem. Op dit niveau zegt dat dus iets over leiderschap, sterker nog: de mens achter de leider! Hoe sterk is die, welke normen en waarden heeft hij/zij? Is hij/zij in staat om duidelijke en heldere, waardevolle normen en waarden in de organisatie te brengen?

Rol van leiderschap bij governance

Uit onderzoek in de corporatiebranche, dat binnenkort openbaar wordt, (zie www.puurleiderschap.nl) blijkt dat er een groot gat zit tussen het denken over leiderschap en de manier waarop dit in de praktijk ervaren wordt. Het leiderschap is dan niet effectief! Natuurlijk zegt dit niets over integriteit, openheid en transparantie maar zijn de leiders dan wel in staat om normen, waarden en dus ook governancecodes in de hun organisatie geïmplementeerd en gedragen te krijgen, te laten beleven? In hoeverre zijn medewerkers op de hoogte van de governancecode? Is de leider het lichtend voorbeeld? Hoe monitor je dit als RvC?

Kortom: echt leiderschap is essentieel om als toezichthouder gerust te zijn op een juiste toepassing van de governancecodes. Eventuele onduidelijkheden of onzekerheden zijn zeker een discussie waard en een extra aandachtspunt bij de beoordeling of de werving van een directeur-bestuurder en/of een commissaris. Ik zou ervoor pleiten om in de code ook de nodige "mensaspecten" op te nemen. Mensen (misschien juist wel vooral op strategisch niveau) maken namelijk het verschil, daar zijn wij het allemaal wel over eens.

Gepubliceerd door:

- [F.A. \(Frank\) Brummelhuis MBA](#)