


**Toezicht 2009-2010**
**Morele elite en positief kritische burgers**

**Tijd voor reflectie, zo aan het einde van het jaar onder de kerstboom. Hildegard Pelzer van Governance Support kijkt terug op een voor toezicht bewogen 2009 en vraagt zich af of alle aangekondigde of genomen maatregelen wel helpen.**

'Ik kijk terug op een jaar waarin het wantrouwen jegens bestuurders en toezichthouders is gegroeid. Soms gebaseerd op feiten, soms op vermoedens die in media en op internet breed worden uitgemeten. Via het internet kun je ook anoniem en emotioneel je gal spuwen. *Shaming and blaming* mag. De getroffene heeft weinig verweer. Overigens zijn niet alle bestuurders en toezichthouders slachtoffers. Te veel, zo is gebleken, is daadwerkelijk mis gegaan.

Ik kijk ook terug op een jaar waarin de overheid is begonnen bestuurders en toezichthouders strakker aan banden te leggen door nog meer regelgeving. Enkele voorbeelden. Men wil wettelijk verankeren dat bestuurders en commissarissen van beursgenoteerde ondernemingen een beperkt aantal toezichtfuncties hebben. Voor zorgorganisaties, woningcorporaties en onderwijsinstellingen zijn er plannen om een fusietoets in te stellen. Minister Klink heeft plannen voor een *early warning*-systeem dat bestuurders en toezichthouders van zorginstellingen verplicht kwaliteits- en financiële problemen te melden. Minister van der Laan wil voor woningcorporaties verplicht stellen dat aankoop en investeringen boven een bepaald bedrag door de raad van commissarissen worden goedgekeurd en boven een nog hoger bedrag eveneens door de externe toezichthouder. En ga zo maar door....

Zullen al die maatregelen de kwaliteit van het besturen verbeteren? Ik betwijfel het. Goed bestuur vraagt ook om creativiteit, ondernemerschap, gezonde gedrevenheid. Dat vereist ruimte. Goed bestuur en toezicht vragen een grote inzet van mensen. Zo hou je mensen niet gemotiveerd.

Wat is het alternatief? Dat moet van de bestuurders en toezichthouders zelf komen. Toonaangevende bestuurders en toezichthouders zouden naar buiten moeten treden met morele waarden die passen bij de huidige tijd, ondersteund door gezaghebbende brancheorganisaties. Ik onderschrijf de oproep van Eelke Heemskerk in *de Volkskrant* dat zich een morele elite zou moeten ontwikkelen. Die moet daar ook de kans toe krijgen. Zij mag niet afgerekend worden op het zich houden aan regels, maar moet beoordeeld worden op haar daden en het effect daarvan. Dat vraagt niet alleen ingrijpende veranderingen bij de elite, maar ook bij de burgers. Gemakkelijk zwart-wit denken moet worden vervangen door de wil complexe vraagstukken van meerdere kanten te bekijken. Het automatisme om te veroordelen moet worden vervangen door nieuwsgierigheid naar het hoe en waarom. Gaat ons dat lukken?'

[www.governancesupport.com](http://www.governancesupport.com)



**Hildegard Pelzer**

reageer op dit artikel

