

DE TRANSITIE, DÁT BEN JE ZELF

In tijden van transitie, zoals de energietransitie of de kanteling in de zorg van behandeling naar preventie, kunnen bestuurders en toezichthouders het zich niet langer permitteren om slechts op 'hun' organisatie toe te zien. Want we zitten niet in een transitie, wij zijn de

transitie. Daarmee worden alle organisaties en bedrijven – gewild of ongewild – onderdeel van een turbulente buitenwereld die constant in beweging is. Dat betekent een bestuurlijke verantwoordelijkheid die verder reikt dan de grenzen van de eigen organisatie.

De bestuurlijke dilemma's gaan vandaag de dag vooral over kortetermijnkosten versus langetermijnopbrengsten bij strategische investeringen; het afwegen van de verschillende belangen van stakeholders; of de selectie, beloning en het ontslag van mensen in sleutel-functies in organisaties. Organisaties zijn daarbij het liefste 'in control'. Maar bij transities is dat een illusie. Want zelfs de grootste organisaties zijn afhankelijk van de acties en reacties van anderen.

Daarom is het belangrijk dat juist ook vragen over de wederzijdse beïnvloeding tussen een organisatie en de maatschappij op de bestuur-

lijke agenda worden gezet. Wij merken dat de volgende vijf vragen hierbij behulpzaam zijn:

1. Stuur het bestuur op de maatschappelijke relevantie van de onderneming/organisatie in relatie tot de lange termijn?
2. Is de samenstelling van het bestuur geschikt voor het doel? Is er genoeg diversiteit, waardoor alle

perspectieven van de verschillende belanghebbenden op tafel worden gebracht?

3. Hoe worden niet-financiële gegevens gerapporteerd, zoals impact op mens en milieu?
4. Heeft het bestuur zicht op de transitie naar de nieuwe economie (klimaatneutraal, circulair, inclusief en met eerlijke handelsketens) en wat hiervoor nodig is?
5. Is er binnen de organisatie voldoende verandercapaciteit voor de complexiteit in de buitenwereld en wat dit betekent voor de strategie en het bedrijfsmodel?

Deze vragen gaan veel verder dan het huidige debat over de evenredigheid van het aantal vrouwen in de praktijk van de toezichthouders en bestuurders. Primair gaat het om een diversiteit aan perspectieven. Perspectieven die idealiter ook goed in de bestuurskamer vertegenwoordigd zijn. Mensen met verschillende achtergronden en van verschillende generaties. Die voelsprietten hebben met de ontwikkelingen buiten de organisatie. Die begrijpen welke risico's er kleven aan het onvoldoende ontvankelijk zijn voor kritiek uit de samenleving. Die niet bang zijn om wind te vangen. Die letterlijk 'buiten naar binnen' met zich meebrengen en dit ter tafel weten te brengen in de bestuurskamer.

Vaak zijn dit ook degenen die ervoor kunnen zorgen dat een organisatie niet enkel reactief inspeelt op wat zich in de buitenwereld aandient, maar in staat is voldoende mee te bewegen of zelfs voor de massa uit te lopen.

Gelukkig zien we dit steeds meer bevestigd worden in de huidige samenstellingen van de Raden van Bestuur en Toezicht. Zo werd de Raad van Bestuur van Alliander met ingang van 1 april 2019 uitgebreid met een Chief Transition Officer. Destijds leek het weer het zoveelste bericht over een wijziging in de bestuurssamenstelling van een bedrijf. Maar je kunt het ook zien als een mooie ontwikkeling waar letterlijk *een wereld in verandering* achter schuilgaat.

Rowena Achterkamp is adviseur bij Rijnconsult en sinds 1 januari 2020 lid van de Raad van Toezicht bij Max Havelaar.

André Nijhof is hoogleeraar Sustainable Business & Stewardship aan Nyenrode Business Universiteit.