

Column **Hugo Reumkens**

DE PARADOX VAN GOED BESTUUR

Goed ondernemingsbestuur lijkt een breed gedeeld ideaal en uitgangspunt, maar in de praktijk blijken de contouren ervan vaak diffuus. Hoe kan een bestuurder effectief en verantwoordelijk handelen in een wereld waar juridische, maatschappelijke en ethische kaders constant verschuiven? Terwijl bestuurders enerzijds rekening moeten houden met maatschappelijke verantwoordelijkheid, worden zij anderzijds geconfronteerd met concurrentie, aandeelhoudersactivisme en toenemende regelgeving. De huidige dilemma's in de boardroom kunnen worden geïllustreerd aan de hand van drie actuele thema's: klimaatverandering, bestaanszekerheid en afnemen de rechtszekerheid. Shell, bijvoorbeeld, heeft de verantwoordelijkheid om de CO₂-uitstoot drastisch te verminderen. Tegelijkertijd moet het bedrijf concurrerend blijven, een strategische paradox die in rechtszaken zoals die van Milieudefensie duidelijk wordt. Het uitspraak in hoger beroep tegen Shell illustreert hoe de rechter een balans probeert te vinden tussen afdwingbare milieuverplichtingen en de vrijheden van internationale ondernemingen. De winst? Het begrip 'goed ondernemingsbestuur' is verder gedefinieerd als een concept dat maatschappelijke verantwoordelijkheid expliciet omvat.

Het recht biedt bestuurders bepaalde handvatten, maar deze blijven in de praktijk vaak ontoereikend in tijden van radicale onzekerheid. Juridische compliance alleen is in ieder geval onvoldoende wanneer beslissingen in complexe situaties moeten worden genomen. Wat vandaag juist lijkt, kan morgen door nieuwe inzichten of kritiek achteraf ter discussie komen. Hier komen

moraliteit en ethiek in beeld. In de filosofie wordt benadrukt dat besluiten gebaseerd moeten zijn op universele principes en een eerlijk proces. Echter, in een dynamische wereld biedt een pragmatische benadering misschien wel een realistischer kader. Moed en flexibiliteit worden cruciale eigenschappen voor bestuurders die handelen in een grijs gebied van normatieve verwachtingen.



Vandaag de dag moet het bestuur veerkracht tonen. Zoals ik eerder betoogde, ligt de sleutel tot goed ondernemingsbestuur niet in perfecte inhoudelijke besluiten, maar vooral in een robuuste en transparante besluitvormingsprocedure. Bestuurders moeten onzekerheden expliciet benoemen en erkennen, hun keuzes zorgvuldig motiveren en onderbouwen, en veerkracht inbouwen om hun strategie en keuzes aan te passen aan veranderende omstandigheden.

De recente uitspraak inzake Shell biedt bestuurders een belangrijk handvat: beslissingen worden niet alleen beoordeeld op hun inhoud, maar ook op het proces dat eraan ten grondslag ligt. Dit is geen vrijbrief voor vrijblijvendheid, maar een oproep tot doordachte en moedige actie. Goed ondernemingsbestuur is geen eindpunt, maar een continu streven. Het vraagt van bestuurders een balans tussen strategische moed en maatschappelijke verantwoordelijkheid. In een wereld vol dilemma's kunnen zij zich laten inspireren door zowel oude filosofische inzichten als moderne juridische principes. Dat biedt geen garantie op succes, maar wel op geloofwaardigheid – en dat blijft de kern van goed bestuur. «

Hugo Reumkens is advocaat en partner bij Van Doorne NV. Hij schrijft deze column op persoonlijke titel.