

TWINTIG JAAR TRENDS IN GOVERNANCE

20 jaar
*Goed Bestuur
& Toezicht*

De afgelopen twintig jaar zijn trends in corporate governance verschoven van vooral naleving van regels naar duurzame langetermijnwaardcreatie, waarbij ESG-factoren (milieu, maatschappij en bestuur), diversiteit en inclusie, eigen rol en gedrag en technologische innovatie centraal staan. Governance is in de afgelopen twintig jaar steeds meer een strategische factor geworden, in plaats van enkel een kostenpost voor compliance. Bestuurders en commissarissen richten zich tegenwoordig op goede 'checks and balances', een bredere stakeholdercontext, transparantie, het gebruik van technologie en de eigen boarddynamiek om besluitvorming te verbeteren.

Als je de vraag 'wat zijn de belangrijkste trends in corporate governance en goed bestuur geweest in de afgelopen twintig jaar?' stelt aan een AI-bot, krijg je eerst bovenstaand overzicht (dat 90 procent goed is, dus dat wij dan een beetje bewerken). Herkenbaar. In dit artikel gaan we de artificiële antwoorden uitwerken a.d.h.v. onze 'good-old' boekenkast, waar zo'n beetje alle exemplaren van *Goed Bestuur & Toezicht* (GB&T) in staan, sinds het eerste nummer uit het najaar van 2005.

The 'big bang'

Het onderwerp corporate governance kwam in één klap op de kaart te staan, nadat boekhoud- en fraudeschandalen aan het begin van deze eeuw wereldwijd leidden tot striktere wetgeving. In korte tijd vielen bestuurders, die kort daarvoor nog werden bewierookt, van hun voetstuk en ontstond kritiek op hun functioneren en beloning. Dat is tot de dag van vandaag zo gebleven.

Uit de aandacht die ontstond voor goed bestuur en toezicht kwam het platform (toen nog tijdschrift) *Goed Bestuur & Toezicht* voort, dat op zichzelf weinig aandacht schonk aan deze boekhoud- en fraudeschandalen (die aandacht was er vooral in de dagbladen en de grootste schandalen waren al zo'n beetje achter de rug), maar er wel op voortbouwde door een context te creëren voor goed bestuur en toezicht. De eerste echt grote crisis die het tijdschrift zelf meemaakte was de kredietcrisis, waar oud-Shell-topman Cor Herkströter over vertelde in nummer 4-2008: 'De grondoorzaken weten we nog niet, maar ik denk dat de basis ligt in een combinatie van de gigantische liquiditeit die ergens heen moest, en de grote risico's die vervolgens zijn genomen met derivatenhandel.'

Van mores naar regels

Even daarvoor was er de introductie van de Nederlandse Corporate Governance Code (effectief per 1-1-2005, net voor de verschijning van het eerste GB&T-nummer) en vele sectorale governancecodes. De voorzitter van de moeder aller codes, Morris Tabaksblat, voorspelde in het eerste nummer van GB&T (1-2005) voor de toekomst ‘een nijpend gebrek aan goede commissarissen en het einde van de traditionele aandeelhoudersvergadering’. De eerste voorspelling is tot de dag van vandaag niet uitgekomen: er zijn voldoende goede commissarissen beschikbaar, enerzijds door een groter en meer divers aanbod en dus meer selectie. Anderzijds door de zelfreflectie-trend: opleiding en zelfevaluatie worden inmiddels door commissarissen zeer serieus genomen. De voorspelling over de aandeelhoudersvergadering kwam wel uit: Rients Abma schreef in nummer 2-2006 al over de ‘import van normen en waarden uit Angelsaksische landen’ en ‘nieuwe zeggenschapsrechten voor aandeelhouders die ook daadwerkelijk gebruikt worden’. Vanaf nummer 2-2008 bleef Rients het tijdschrift voeden met actualiteit in een eigen rubriek (‘Selectief’).

Governancecodes zijn jarenlang een dankbaar onderwerp gebleven in de eerste jaren van GB&T: codes voor de woningcorporaties, de zorg-, onderwijs- en culturele sectoren en zelfs de inmiddels opgeheven product- en bedrijfs-schappen kregen eigen artikelen.

Van enkelvoudige naar meervoudige bestuursstructuren

In 2005 was de Angelsaksische gewoonte om te werken met toezichtcommissies nog in opkomst. Na de invoering van Angelsaksische

aandeelhoudersnormen opnieuw een Angelsaksische trend dus, in het eerste decennium van deze eeuw. Zoals columnist van het eerste uur Hugo Reumkens schreef: ‘De westenwind waait hard’. Nummer 3-2005 had veel aandacht voor toezichtcommissies, die dus relatief nieuw waren. Governance-grootvader Jaap van Manen schreef in dat nummer over zogenaamde ‘supercommissarissen’: ‘Alle commissarissen zijn gelijk, maar sommigen zijn lid van de auditcommissie.’

In 2014 kwam daar de wettelijke mogelijkheid bij voor een one-tier board te kiezen in Nederland, ruim voorafgegaan door een themanummer (3-2012) over dit boardmodel. Vanaf 2008 werd er al over de one-tierstructuur geschreven in GB&T, meermaals door Auke de Bos. In nummer 2-2008 sprak Auke de verwachting uit dat Nederlandse bedrijven hun structuur niet zo snel zullen aanpassen naar de one-tier board. Die voorspelling is goed uitgekomen: de one-tier board komt misschien wel bij een kwart van de beursgenoteerde bedrijven voor, maar dat zijn vooral nieuwkomers: voornamelijk buitenlandse bedrijven met een Nederlandse beursnotering die destijds nog niet in Amsterdam genoteerd stonden. Ook kent het model specifieke toepassingen zoals bij familiebedrijven of pensioenfondsen. In nummer 4-2016 lasen we dat ‘de one-tier board kleur moet bekennen’, omdat het model door de Code nog teveel werd behandeld als two-tier-model-met-een-twist. Dat is overigens in 2025 nog steeds zo; de eigenheid van het one-tier model wordt in de Code nog steeds onvoldoende belicht.

De aandacht voor de rol van de voorzitter van de RvC werd voor het eerste getriggerd door

Bijblijven

Steven Schuit in nummer 1-2017, naar aanleiding van zijn Handboek Voorzitter. Over de voorzitter is sindsdien niet veel geschreven in GB&T, hooguit in de marge van de boarddynamiek, waarover later meer.

Van compliance naar waardecreatie

De governance-aandacht is verschoven van het strikt naleven van regels naar het creëren van duurzame langetermijnwaarde, met aandacht voor de impact op mens en milieu. Na het verslag van de GB&T Jaarlezing van 2017 in nummer 2-2017 werd langetermijnwaarde een terugkerend onderwerp in GB&T. Ook werd de term rond die tijd opgenomen in de Nederlandse Corporate Governance Code. Veel eerder, in nummer 3-2009, noemde Harm-Jan de Kluiver langetermijnaandeelhouderswaarde nog 'een lege huls'. Aandeelhouders stonden na de kredietcrisis overigens lange tijd als 'sprinkhanen' en 'struikrovers' bekend, zoals (met nuance) door Arnoud Boot in nummer 2-2009 beschreven.

Als kersvers hoofdredacteur positioneerde Stefan Peij (een van de auteurs van dit trend-overzicht) in nummer 2-2005 het begrip corporate governance meteen als méér dan alleen 'in control' zijn. 'We willen ook kijken naar de strategische en operationele aspecten van governance.' Nummer 1-2006 was een themanummer over codes en compliance, met onder meer de boodschap dat 'we nog teveel naar de letter en te weinig naar de geest van good governance leven'.

Strategische focus verschuift naar duurzaam ondernemen

Duurzaam ondernemen en aandacht voor milieu- en sociale impact zijn in de afgelopen

'De governance-aandacht is verschoven van het strikt naleven van regels naar het creëren van duurzame langetermijnwaarde'

decennia cruciaal geworden, geïntegreerd in het bestuur en de strategische besluitvorming. Verschuivingen in de regelgeving, met name op het gebied van duurzaamheid, openen deuren naar nieuwe bedrijfsmodellen en markten. In 2019 was dat voor GB&T nog relatief nieuw; in nummer 2-2019 werd voor het eerst, onder de titel 'Groen moet je doen – maar hoe?' geschreven over de rol van toezichthouders in het klimaatbeleid. Vijf jaar later (waarin meerdere artikelen over duurzaamheid en ESG verschenen) verscheen themanummer 2-2024 over maatschappelijk verantwoord ondernemen. Jolande Sap bracht in dat nummer haar positieve boodschap 'CSRD en aanverwante regelgeving bieden enorme kansen voor bedrijven'. Zij vertelt in het interview dat zij als commissaris bij KPN ziet dat de strategiecommissie aldaar is omgezet naar een ESG-commissie, waarin strategie en duurzaamheid samen door de RvC worden besproken. Een mooi voorbeeld van deze integratie.

Diversiteit en later ook inclusie

Veel besturen en RvC's streven al lange tijd naar een vertegenwoordiging met verschillende achtergronden, vaardigheden en perspectieven. Vooral rondom genderdiversiteit is het actief beleid maken en doelen stellen

in besturen en toezicht een belangrijke trend geworden. In nummer 4-2007 schrijven Mijntje Lückerrath-Rovers c.s. in hun artikel ‘Verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke commissarissen’ op basis van hun onderzoek dat vrouwen minder vaak door coöptatie (zelfbenoeming van nieuwe leden door de RvC) aan een commissariaat komen, een lagere beloning ontvangen en hun eigen kennis lager inschatten. Dat artikel legt de pijn bloot en daarna volgen meerdere artikelen over diversiteit. De verschillen tussen mannen en vrouwen worden maar moeizaam overbrugd, zo blijkt vele jaren later in het interview met Marry de Gaay Fortman in nummer 1-2019, waarin zij zich - vooruitlopend op haar GB&T jaarlezing – afvraagt: ‘Waarom is de top van het Nederlandse bedrijfsleven nog steeds mannelijk en hagelwit?’, gevolgd door een beschrijving van de acht barrières die vrouwen belemmeren op weg naar de top in nummer 2-2019 en ‘de koningin bij op de apenrots’ in nummer 3-2019.

De term ‘inclusiviteit’ komt pas veel later op het toneel, en wel in nummer 1-2020, vanuit het besef: ‘Enkel het bevorderen van diversiteit is niet voldoende om een inclusief klimaat [waarbij gebruik wordt gemaakt van ieders (diverse) inbreng] te realiseren.’

Bredere stakeholdercontext

In een tijdperk waarin de samenleving en belanghebbenden steeds kritischer worden, worden besturen en RvC’s geconfronteerd met hogere governanceverwachtingen. Er is een groeiende focus op het betrekken en meewegen van de belangen van alle belanghebbenden, niet alleen aandeelhouders. Onder grote maatschappelijke druk wordt van bedrijven

verwacht dat ze hun hele waardeketen breder bekijken en verantwoordelijker inrichten. Stakeholders eisen nu niet alleen ethische bedrijfspraktijken, maar ook transparantie rond partners en leveranciers.

Technologie en digitalisering is al bijna 15 jaar trending

Bestuurders en commissarissen zijn zich in toenemende mate bewust van technologische ontwikkelingen. Anno 2025 worden AI-gestuurde governanceplatforms ingezet om bestuurders en commissarissen te ondersteunen bij besluitvorming en risico-inschatting. Een stap terug in de tijd: in nummer 1-2012 werd voor het eerst technologie aan de orde gesteld; toen was de omgang met sociale media (vooral Twitter en Facebook) nieuw en trending. ‘Communiceren via social media biedt kansen en risico’s.’ De GB&T-redactie maakte van nummer 3-2021 een special over IT en cybersecurity, over ‘weerbaarheid’ en ‘toezien op IT’. Nummer 2-2025 is een special over technologie als katalysator, met aandacht voor ‘technology governance’, block chain technologie, besturen in het AI-tijdperk en – opnieuw en actueler dan ooit – cyberrisico’s.

Effectief gedrag en boordynamiek

Naast juridische en economische aspecten van governance, die twintig jaar geleden domineerden, ligt de focus nu ook sterk op het bevorderen van effectief gedrag. Het eerste artikel hierover verscheen in nummer 2-2011 onder de noemer ‘behavioural governance’. Hildegard Pelzer schreef toen: ‘Wetten en regels zijn niet de oplossing [...]. Wat nodig is, is aandacht voor de cognitieve, affectieve en sociale factoren die spelen bij bestuurders en toezichthouders.’ Later dat jaar, in nummer

Bijblijven

4-2011, werd voor het eerst geschreven over de rol van de externe toezichthouder en in dit geval door medewerkers van DNB over hun ‘voorzichtig’ meekijken bij board evaluaties, waarbij volgens de DNB’ers de veiligheid van de RvC tijdens de evaluatie niet in gevaar mag komen. Na 2011 is gedrag en dynamiek een terugkerend thema gebleven, onder meer in nummer 1-2014, waar een artikel werd gewijd aan ‘het lastige gesprek; sense making in de boardroom’. En in nummer 2-2018, waar Wout Dekker spreekt over ‘rolzuiverheid’. In het nummer 4-2018 verschijnt een artikel over de ‘commissaris van de toekomst’, die ‘proactief, betrokken en bewust’ is. Sinds nummer 1-2021 is Marilieke Engbers, die voor het eerst schreef over ‘het on gezegde in de bestuurskamer’, een vertrouwde naam als het gaat om boarddynamiek. En sinds medio 2022 besteedt GB&T veel aandacht aan de ‘zachte’ aspecten van het interne toezicht, met themanummers over onder andere complexiteit (3-2022), omgaan met onzekerheid (4-2022), moraliteit (4-2023) en een nieuwe bestuurscultuur (1-2024).

Trends die blijven

Volgens de AI-bot is een ‘trend’ een ontwikkeling of verandering in een bepaalde richting die zich over een langere periode voordoet. Daar is in voorgaande beschrijving zeker sprake van en GB&T geeft er in de loop van twintig jaar een goed beeld van. Als een trend ontstaat lijkt die soms modieus (dat werd zelfs gedacht van het woord ‘governance’ in Nederland, aan het begin van deze eeuw), maar dat is die niet: de beschreven trends zijn steeds weer nieuwe ontwikkelingen die niet voorbij gaan, maar blijven – en zich juist verder versterken.

Twintig jaar Goed Bestuur & Toezicht

Terugkijkend op twintig jaar GB&T blijkt hoe waardevol het tijdschrift is geweest voor bestuurders, toezichthouders en andere betrokkenen: de artikelen hebben niet alleen de tijdgeest gevangen, maar ook de belangrijkste ontwikkelingen in corporate governance in Nederland treffend gedocumenteerd. Juist nu, in een tijd waarin kunstmatige intelligentie steeds meer invloed krijgt op besluitvorming en informatievoorziening, blijft het van grote waarde om ook via dit tijdschrift inhoudelijk en kritisch bij te blijven. Voor nieuwe lezers is GB&T daarmee niet alleen een bron van kennis, maar ook een kompas voor de toekomst van goed bestuur en toezicht. Beste GB&T, gefeliciteerd met je twintigjarig jubileum en dat nog vele uitgaven en trends mogen volgen!



Samenstelling

Stefan Peij (Governance Academy), **Remko Renes** (Nyenrode Business Universiteit) en **Pieter-Jan Bezemer** (Edith Cowan University, Australië).