



# Deugd

**W**anneer deugt iemand? Moeilijk te meten. Want een deugd is net zo subjectief als normen en waarden en ongeschreven regels. Deugden kunnen verschillen tussen groepen en ook nog eens over de tijd veranderen. Een deugd ligt vaak tussen twee ondeugden in. Zo ligt de deugd moed tussen de ondeugden overmoed en lafheid in.

Een toezichthouder moet ook vaak laveren tussen twee ogenschijnlijke tegenstellingen: tussen advies en toezicht, tussen vertrouwelijkheid van het overleg en het belang van de maatschappij, tussen afstand tot het bestuur en wederzijds vertrouwen met het bestuur, tussen onafhankelijk toezicht en meedenkende sparring partner. Het kiezen van het juiste midden verschilt per toezichthouder. Daarom is het belangrijk dat binnen een raad van toezicht helder is waar ieders individuele keuzes liggen.

Toezichthouders handelen vaak naar een set van ongeschreven regels. Dit is niet per se onwenselijk, maar als de ongeschreven regels van de ene toezichthouder verschillen met die van de andere, kan dat toch leiden tot ongewenste situaties. Daarom publiceerde ik met professor Auke de Bos onlangs een sectoroverstijgende *Gedragscode voor commissarissen en toezichthouders*. Een gedragscode kan de raad van toezicht dwingen tot bezinning van hun normen en waarden. Een gedragscode kan de leden van de raad bovendien dwingen tot het uitspreken van ongeschreven regels. Tot slot kan een gedragscode helpen bij het doorbreken van gewoontes en groepsgedrag. Toch blijkt het lastig. Vaak horen wij: 'Je deugt of je deugt niet, en geen gedragscode die daar iets aan verandert.'

Aan ruim 400 toezichthouders (waaronder 81 bij woningcorporaties) vroegen we of een gedragscode volgens hen een bijdrage zou kunnen leveren aan goed toezicht. De meeste toezichthouders onderschreven dat een gedragscode een bijdrage kan leveren aan duidelijkheid over integriteit, verantwoordelijkheid, onafhankelijkheid en taakuitoefening. De toezichthouders bij woningcorporaties waren hier, met afstand, nog het meest van overtuigd. Naar mijn idee zijn ze daarmee bereid verder te professionaliseren zonder zelf alle wijsheid in pacht te hebben. En dat is al een deugd op zich: de bereidheid tot zelfreflectie.

**Mijntje Lückcrath-Rovers** is universitair hoofddocent aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, bestuurslid van het Erasmus Instituut Toezicht & Compliance en commissaris bij de ASN Beleggingsfondsen NV.

De hier beschreven gedragscode is kosteloos te downloaden via [www.toezichtencompliance.nl](http://www.toezichtencompliance.nl).