

CHALLENGERS GEZOCHT

Op een nazomerse middag in 2019 werd via social media de volgende vacaturetekst geplaatst: 'RvT zoekt Challenger met verstand van beweging'. Op het eerste gezicht niets bijzonders; men zoekt wel vaker toezichthouders. Totdat je andere vacature-

teksten ernaast legt: 'RvT zoekt stevige toezichthouder met visie'. 'Ervaren voorzitter gezocht met verbindende competenties'. 'Extern boegbeeld gezocht met bewezen trackrecord als commissaris'. Maar een Challenger als RvT-lid? Dat was nieuw.

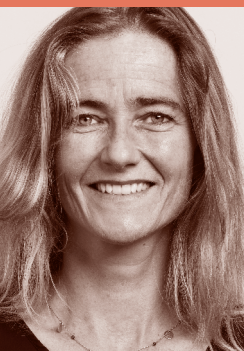
Wat verder spoorwerk leverde de volgende bevindingen op. Deze RvT had na kritische zelfreflectie besloten om meer diversiteit in zijn samenstelling na te streven. Goed toezien hield – in hun optiek – ook in dat je de samenleving binnenbrengt in de boardroom, door verschillende generaties op te nemen met verschillende perspectieven. En dus besloot de RvT zijn gelederen te openen voor een nieuwe lichting toezichthouders. Waarin niet het aantal jaren ervaring of senioriteit de leidende selectiecriteria waren, maar juist het vermogen tot anders- en dwarsdenken.

Helaas is dit eerder een uitzondering dan een vanzelfsprekendheid. Jonge mensen uit alle gelederen vertegenwoordigen in principe

natuurlijk de toekomst. Maar in richtinggevende en toezichthoudende posities zijn zij ondervertegenwoordigd. Met gemiddeld 63 jaar is de Nederlandse toezichthouder de oudste van Europa, zo wijst onderzoek van Korn Ferry¹ uit. De Covid-19-pandemie lijkt dit alleen maar te versterken, zoals blijkt uit het artikel uit *FD* van 13 juni over de 'Run op ervaren commissarissen bij AEX-bedrijven'.² Van de benoemde commissarissen uit het onderzoek is maar liefst 85 procent een reeds ervaren toezichthouder. Het gevolg is dat we de ultieme 'toets' op de strategie en toekomstbestendigheid van de organisatie – de hoofdtaak van de toezichthouder – collectief in handen leggen van een oudere generatie.

Wat gebeurt er in de boardroom wanneer je toch besluit een nieuwe generatie toezichthouders aan boord te halen? Om daar duiding aan te geven, refereren we graag aan het boek *Blue Ocean Strategy* (2004).³ De auteurs, Chan Kim en Renée Mauborgne, beschrijven daarin hoe leiders van de toekomst afscheid nemen van het dominante concurrentiedenken, dat heden ten dage nog steeds diepgeworteld is in onze economie en maatschappij. Deze nieuwe leiders bouwen netwerken en relaties, delen kennis, vragen om hulp en innoveren. Daarbij streven zij het doel na om de spreekwoordelijke taart te vergroten, in plaats van uit te gaan van het principe van – noodzakelijke – verdeling.

Wanneer je een nieuwe lichting toezichthouders 'naarbinnen haalt', dan creëer je ook een kans om een ander type mindset binnen je raad te verwerven. Onvermijdelijk verandert daarmee de dynamiek van de discussie, evenals de samenwer-



‘De nieuwe lichting toezichthouders ziet groei in omzet, winst of efficiency niet per definitie als het hoogst haalbare doel’

★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★

king tussen raad van toezicht en de directie of het bestuur. Ook zal de traditionele opvatting van wat ‘professioneel gedrag’ is, daarbij op de proef worden gesteld. Zakelijk, rationeel, emotioneel en een tikkie dominant maken plaats voor écht contact, open en divers, met ruimte voor zowel onze ratio als onze menselijkheid en emotie. Dat leidt tot een nieuwe professionele opvatting, waarin niet langer hiërarchische structuren leidend zijn, maar waar in de meritocratie ieders inbreng wordt gezien, gehoord en gewaardeerd. Ongeacht het aantal ervaringsjaren of de positie van het lid van de groep.

Op het niveau van missie en visie zal de juiste nieuwe lichting toezichthouders naar verwachting een fundamenteel andere zienswijze inbrengen. Deze groep toezichthouders zien groei in omzet, winst of efficiency niet per definitie als het hoogst haalbare doel. Van hen mag je namelijk steeds de vraag ‘waarom’ of ‘waartoe’ verwachten. Tot je samen bij de ‘Why’ in Simon Sinek’s *Golden Circle* bent uitgekomen, ofwel bij de werkelijke bedoeling. Met als achterliggende motivatie dat je als organisatie wordt geacht constant kritisch te reflecteren op de rol, het aandeel en de bijdrage in de maatschappij. De scheidslijn tussen markt en maatschappij wordt daarbij niet langer gezien als een vaststaand gegeven, want de markt is juist onderdeel van de maatschappij. Een diverse en inclusieve boardroom, die daadwerkelijk een reflectie vormt van de maatschappij, kan hier ook beter toezicht op houden.

Hoe meer verschillende – beleefde en doorleefde – ervaringen bij elkaar komen, hoe minder blinde vlekken er zullen zijn en hoe rijker de toekomstvisie kan worden.

Daarom dagen wij alle zittende bestuurders, commissarissen en toezichthouders uit om de Challenger in hun midden te verwelkomen. En dagen we alle Challengers in spe uit om die rol ook daadwerkelijk te pakken.

Hoe liep het uiteindelijk af met de gezochte Challenger uit de vacature? De RvT bleek na een stevige sollicitatieprocedure niet te kunnen kiezen. En dus besloten ze tot het aannemen van niet één, maar twee Challengers..

Noten

1. <https://fd.nl/ondernemen/1336329/nederlandse-bedrijven-niet-gul-voor-commissarissen-iag1caFe3tQX>.
2. <https://fd.nl/economie-politiek/1387293/run-op-ervaren-commissarissen-bij-aex-bedrijven-iag1caFe3tQX>.
3. <https://www.blueoceanstrategy.com/books>.

Rowena Achterkamp is adviseur bij Rijnconsult en lid RvT bij Fairtrade Nederland. Visie, strategie-ontwikkeling, duurzaam ondernemen en innovatie vormen de rode draad van haar loopbaan.

Lynn Zebeda is co-founder van Dr. Monk, lid RvT bij Fairtrade Nederland en bestuurslid bij Worldconnectors. Duurzaamheid en sociaal ondernemen vormen de kern van haar loopbaan.

Britt Blomsma is Director Executive Search en Strategische HR bij Ebbinge, voorzitter RvT bij Handjehelpen, voorzitter RvT bij De Windroos en lid RvT bij Promentis.