

Diversiteit staat hoog op de agenda bij de samenstelling van RvT's en RvC's. Daar hoort uiteraard ook leeftijdsspreiding bij. Jonge toezichthouders missen weliswaar nog (ruime) ervaring, maar zij kunnen een waardevolle inbreng hebben dankzij hun open en frisse blik. Zij voelen zich vaker ongeremd, minder gebonden aan belangen en daarmee vrijer om vragen te stellen. Zo kunnen taboes worden doorbroken of doodgelopen discussies opnieuw worden geopend.

Peter Nafzger en Eduard Schmidt-Postmes onderzochten de ervaringen van 17 jonge toezichthouders in 11 organisaties uit verschillende sectoren. Welke kansen zien zij? En wat zijn de uitdagingen waarmee zij zich geconfronteerd zien?



Peter Nafzger is onderzoeker aan het Mulier Instituut en politiek strateeg bij de Jonge Klimaatbeweging. Zijn onderzoeksinteresse richt zich op democratische vernieuwing en publieke vraagstukken omtrent gezondheidsbeleid en klimaatverandering.

Eduard Schmidt-Postmes is bestuurslid van Blikverruimers en verantwoordelijk voor de Blikverruimers Academie, het opleidingsprogramma voor nieuwe toezichthouders. Daarnaast is hij universitair docent bij het Instituut Bestuurskunde van de Universiteit Leiden.

JONGE TOEZICHT- HOUDERS MOETEN VEEL VLEGUREN MAKEN

Diversiteit is een thema dat steeds hoger op de agenda staat bij veel raden van toezicht en raden van commissarissen¹. Dat is niet zo gek. Want de waarde van diversiteit, onder andere om *groupthink* te voorkomen, nieuwe perspectieven te gebruiken en andersoortige ervaring in te brengen, staat buiten kijf. Steeds vaker zijn er dan ook opleidingsprogramma's gericht op instroom van specifieke toezichthouders. Waar sommige programma's een focus hebben op gender- of culturele achtergrond, zien we ook programma's die zich richten op verjonging. Mede hierdoor wordt het voor organisaties normaler om een jonge toezichthouder aan te stellen. Dit roept de relevante vraag op naar de ervaringen van jonge

toezichthouders, zowel de kansen die zij zien, als de uitdagingen waar zij tegenaan lopen. Die vraag beantwoorden we hier op basis van de ervaringen van 17 jonge toezichthouders in 11 organisaties uit verschillende sectoren (zorg en welzijn, non-profit, cultuur & media, onderwijs en wonen). De voor dit onderzoek geïnterviewden zijn allemaal toezichthouder of trainee toezichthouder. In die laatste rol lopen zij op een gelijkwaardige manier mee met ervaren 'echte' toezichthouders in een RvT, met alle verantwoordelijkheden van dien. Daarnaast zijn ervaren toezichthouders vanuit de betreffende raden geïnterviewd om ook hun perspectief op jonge toezichthouders mee te nemen in dit beschrijvende onderzoek.

Wat is de meerwaarde van een jonge toezichthouder?

Zowel de jonge als de ervaren toezichthouders onderstrepen de meerwaarde van verjonging, al is dit vaak geen doelstelling op zich. Deze meerwaarde kan volgens ervaren toezichthouders op veel manieren worden gezien. Enerzijds brengen zij specifieke kennis en ervaring in. Het gaat dan bijvoorbeeld om actuele kennis op het gebied van duurzaamheid, financiën of ICT. Anderzijds zijn jonge toezichthouders van meerwaarde doordat zij de interne dynamiek van een RvT veranderen, bijvoorbeeld door het stellen van een ander type vragen.

'Blikverruimers stellen niet alleen beginnersvragen, maar ook echt andere vragen. Soms zijn dit vragen waar de rest lang niet of nog nooit aan heeft gedacht. Je opent dan als het ware de discussie door met nieuwe inzichten de discussie te verbreden.'
(Ervaren toezichthouder)

Dat nieuwe vragen een nieuwe dynamiek veroorzaken, betekent ook dat deze vragen leiden tot nieuwe discussies – en daarmee tot een andere manier van denken over vraagstukken.

‘De groep is wat minder streng voor je, waardoor je makkelijker door het proces heen komt. Daardoor kun je ook eerder moeilijke vragen stellen. Dat geeft speling.’
(Jonge toezichthouder)

Kortom, doordat jonge toezichthouders nieuw zijn, voelen zij zich vaker ongeremd, minder gebonden aan belangen en daarmee vrijer om vragen te stellen. Het is deze open houding onder jonge toezichthouders die kan leiden tot een vernieuwende zienswijze. Een jonge

toezichthouder brengt dus een andere dynamiek in de RvT en dat zorgt ervoor dat nieuwe thema's ter tafel komen. Een jonge toezichthouder heeft daardoor beïnvloedingsmogelijkheden. Hij of zij kan zo de sleutelfiguur zijn om taboes te doorbreken of doodgelopen discussies te openen, dankzij een open en ongekleurde blik.

Hoe vinden jonge toezichthouders hun plek?

Jonge toezichthouders worden absoluut uitgedaagd om hun inzichten zoveel mogelijk op basis van gelijkheid uit te spreken. Weliswaar worstelen trainee toezichthouders hier in het begin vaak mee. Wat kun je allemaal wel en niet zeggen, en welke toon hoort daarbij? Tegelijkertijd worden zij gedwongen na te denken over waar ze voor willen staan. Deze combinatie is wat het voor hen lastig maakt om in korte tijd onderdeel te worden van het team. Als jonge toezichthouder krijg je de middelen en kansen om je uit te spreken, maar je moet wel voor je waarden durven staan om ook gehoord te worden.

Wat volgens jonge en ervaren toezichthouders bijdraagt aan het vinden van je plek, is specialisatie in een bepaald thema. Het belang hiervan wordt bijvoorbeeld als volgt beschreven door één van de respondenten:

‘Je hebt kennis en ervaring nodig, het liefst een verdieping in een bepaald thema. Maak hiervan jouw domein. (...) Dan zie je ook wanneer jij begint te spreken, en de rest heeft geaccepteerd dat jij de expert op een bepaald gebied bent, dat de hoofden zich automatisch tot jou wenden. Dan is het kwartje gevallen en hoor je erbij.’
(Jonge toezichthouder)

 ‘Een jonge toezichthouder brengt een andere
 dynamiek in de RvT. Dat zorgt ervoor dat nieuwe
 thema’s ter tafel komen’

‘De aanwezigheid van een jonge toezichthouder kan een RvT meer benaderbaar maken’

★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★

Uit de interviews blijkt dat de meeste toezichthouders (zowel nieuw als ervaren) veel collegialiteit ervaren. Als er onenigheid is, wordt dat met elkaar besproken. Hiervoor is het opbouwen van vertrouwen noodzakelijk. Voor jonge toezichthouders is het lastig om in een korte periode (bijvoorbeeld omdat ze maar een jaar trainee zijn) een stevige vertrouwensband op te bouwen. Tegelijkertijd benoemen ervaren toezichthouders dat ‘te gewend’ raken aan elkaar kan leiden tot verkoking of blikvernaauwing. Zoals één van de respondenten aangeeft, was dat de reden om juist op zoek te gaan naar een jonge toezichthouder:

‘Ik miste de scherpte in het debat, en vond de raad van toezicht redelijk volgzaam, dus ik zocht al heel lang naar verbetering en verandering van de situatie.’
(Ervaren toezichthouder)

Het inbrengen van een jonge toezichthouder (op een vaste plek of als trainee) kan dus vaste patronen in de interne dynamiek doorbreken en nieuwe interacties teweegbrengen. Een laatste positieve bijdrage voor jonge toezichthouders zit in het zoeken naar verbinding tussen verschillende groepen. Toezichthouders moeten zelf op zoek naar informatie, waarbij het gesprek met verschillende groepen mensen steeds belangrijker wordt. Dat blijkt ook uit het volgende citaat.

‘Besturen en toezicht houden is interactiever geworden. Je dient een proactieve houding in te nemen, je moet zelf op zoek naar informatie, met veel mensen in gesprek gaan en zichtbaarheid creëren. Dat is wat de samenleving nu van ons verwacht.’
(Ervaren toezichthouder)

Het hebben van diverse leeftijdsgroepen binnen de raad kan ervoor zorgen dat er ook meer doelgroepen op de radar komen. Het werkt ook omgekeerd: de aanwezig-

heid van een jonge toezichthouder kan een RvT meer benaderbaar maken.

‘Als blikverruimer merk ik ook dat ik makkelijk toegankelijk ben en dat voelt soms informeel. (...) Ik merk dat ik daardoor eerder benaderd word.’
(Jonge toezichthouder)

Waar lopen jonge toezichthouders tegenaan?

De diversiteit in een RvT leidt echter niet zomaar tot beter toezicht of hogere organisatieprestaties, zo liet het onderzoek² van Tanachia Ashikali in dit blad eerder zien. Ook jonge toezichthouders lopen tegen belemmeringen aan. Een veelgenoemd probleem is de aandacht die er is voor de onboarding. Wanneer dit niet goed gebeurt, kunnen moeilijkheden ontstaan in discussies over diverse onderwerpen. Enerzijds is het de verantwoordelijkheid van jonge toezichthouders om zich goed te verdiepen in de achtergrond van een organisatie. Anderzijds dienen de ervaren leden trainees op sleeptouw te nemen om onnodige problemen tijdens vergaderingen te voorkomen. Daarbij hoort ook de persoonlijke ontwikkeling. Zeker voor jonge toezichthouders die tijdelijk meelopen, is het cruciaal om vergaderingen (en de rol die hij/zij daarin had of heeft) steeds weer te bespreken en te evalueren.

De ervaring leert dat hoe eerder wordt ingezet op begeleiding, des te beter de jonge toezichthouder zich zal ontplooiën tot een volwaardige toezichthouder. Respondenten benoemen dat het geven van tijd en ruimte om gewend te raken aan het jargon welkome omgevingsfactoren zijn ter bevordering van het onboardingsproces. Ook de rol van de voorzitter is daarbij onmisbaar. Een voorzitter die zich onder-



[illegible]

49