

Toenemende invloed RvC/RvT

Plus- en pijnpunten voor bestuurders

Hoe ervaren bestuurders de toenemende invloed en betrokkenheid van hun RvC/RvT? Afgelopen voorjaar voerde **Hanke Lange** hiernaar een onderzoek uit, waaraan 255 statutair bestuurders deelnamen.

In de enquête stonden vier thema's centraal:

1. In hoeverre constateren bestuurders inderdaad nieuwe accenten in de taakopvatting van hun RvC/RvT?
2. In hoeverre verwachten bestuurders duidelijk meerwaarde, voor de organisatie en voor zichzelf, als hun RvC/RvT een actievere rol vervult?
3. Als zij bedenkingen hebben bij een toenemende invloed en betrokkenheid van hun RvC/RvT, welke zijn dat dan?
4. Hoe waarderen bestuurders de samenstelling en werkwijze van hun RvC/RvT?

In de eerste helft van dit artikel deelt hij zijn bevindingen, daarna (vanaf pag. 55) volgt zijn reflectie hierop.



Hanke Lange is bestuursadviseur, voormalig commissaris, voormalig bestuurder, auteur en docent bij masterclasses voor bestuurders en commissarissen.

Deze studie voegt inzichten toe aan onze kennis over de dynamiek in de bestuurskamer van Nederlandse bedrijven en instellingen. De bevindingen passen in het relatief nieuwe ‘behavioral governance’, een stroming in governance die de nadruk legt op het belang van menselijk gedrag in de bestuurskamer. En daarom ook aandacht vraagt voor de emotionele dimensies in het samenspel tussen bestuur en toezicht.

Kenmerken van de respondenten

De enquête is aangeboden aan relaties van Lange Organisatie Advies en tevens aan geïnteresseerde bestuurders van drie samenwerkingspartners in dit onderzoek:

- Mesa Family Business Consult;
- alumni van het Erasmus Governance Institute;
- alumni TU Twente Toekomstgericht Toezichthouden.

De responsgroep bestond uit 255 statutair bestuurders, waarvan 86 procent meer dan vijf jaar ervaring heeft als bestuurder en 60 procent zelfs meer dan tien jaar.

- Bijna 80 procent van de geënquêteerde bestuurders heeft ook zelf jarenlange ervaring als intern toezichthouder.
- 48 procent is werkzaam in de profitsector, 52 procent is werkzaam in de non-profit /semipublieke sector.
- De helft van de geënquêteerde bestuurders is jonger dan 55 jaar.
- 35 procent is vrouw, 65 procent is man.

Voornaamste onderzoeksresultaten op de vier thema's

1. Toezichthouders ontwikkelen meer invloed en betrokkenheid

Ruim 85 procent van de 255 geënquêteerde bestuurders constateert dat de eigen RvC/RvT nieuwe accenten in de taakopvatting ontwikkelt of al heeft ontwikkeld. Want deze RvC's en RvT's streven naar werkwijzen waardoor ze:

- eerder en intensiever betrokken worden bij het strategisch beleid (90 procent van de RvC's / RvT's);
- scherper zicht krijgen op de implementatie van dat beleid (85 procent);
- scherper zicht krijgen op de werking van het besturingsmodel (85 procent);
- ook zelf in gesprek komen met management en medewerkers (84 procent);

Dit is in de profitsector in gelijke mate het geval als in de non-profit sector.

2. Bestuurders verwachten daar duidelijk meerwaarde van

Een overgrote meerderheid van de bestuurders verwacht, of ervaart, op al deze vier punten duidelijk of enigszins meerwaarde, zowel voor de organisatie als voor zichzelf. Liefst 93 procent van de bestuurders verwacht meerwaarde van een eerdere en intensievere betrokkenheid van de eigen RvC/RvT bij de ontwikkeling van het strategisch beleid.

Bovendien verwacht circa 80 procent van de bestuurders duidelijk of enigszins meerwaarde indien de eigen RvC/RvT:

- scherper zicht krijgt op de werking van het besturingsmodel;
- scherper zicht krijgt op de voortgang van de implementatie;
- ook zelf in gesprek gaat met management en medewerkers.

De verwachte meerwaarde hangt nauw samen met het algemene oordeel over de samenstelling en de werkwijze van de RvC/RvT, en specifiek met de waardering voor de voorzitter (zie ook §4). Hoe positiever de beoordeling van het voorzitterschap, hoe hoger de verwachte meerwaarde van een actievere taakopvatting van de eigen RvC/RvT. Hoe kritischer een bestuurder is over het optreden van de eigen RvC/RvT, en in het bijzonder over de voorzitter, hoe minder meerwaarde hij/zij verwacht.

3. Bestuurders hebben tegelijkertijd serieuze bedenkingen

Tegelijkertijd uiten de meeste bestuurders een aantal serieuze bedenkingen. Ook zij die duidelijk meerwaarde verwachten. Want tussen 60 en 80 procent van de bestuurders vreest, of weet wel zeker, dat de eigen RvC/

‘Liefst 93 procent van de bestuurders verwacht meerwaarde van een eerdere en intensievere betrokkenheid van de eigen RvC/RvT bij de ontwikkeling van het strategisch beleid’

RvT bij een toenemende invloed en betrokkenheid:

- in rolvervaging terecht zal komen (volgens 80 procent van de bestuurders);
- bestuurlijke dilemma's gaat verwarren met 'niet in control zijn' (77 procent);
- gaat overreageren op dagkoersen en incidenten (73 procent);
- de beleidsruimte van de bestuurder behoorlijk zal inperken (69 procent);
- steeds méér invloed zal willen hebben (66 procent);
- vertragend zal werken op de besluitvorming in het MT (63 procent);
- zijn onafhankelijkheid zal verliezen (60 procent).

Ook vreest minstens 50 procent van de bestuurders, of weet wel zeker dat:

- inhoudelijke suggesties van de RvC/RvT de zaak nodeloos zullen gaan compliceren (58 procent);
- de RvC/RvT een slager wordt die zijn eigen vlees keurt (52 procent);
- de samenwerking met de RvC/RvT onder druk zal komen te staan (51 procent).

Opnieuw klinkt het algemene oordeel over de samenstelling en de werkwijze van de RvC/RvT sterk door. Hoe kritischer bestuurders

zijn over de kwaliteit van (de leden van) hun RvC/RvT, hoe sterker hun bedenkingen zijn bij een toenemende invloed en betrokkenheid van hun RvC/RvT (zie schema 1).

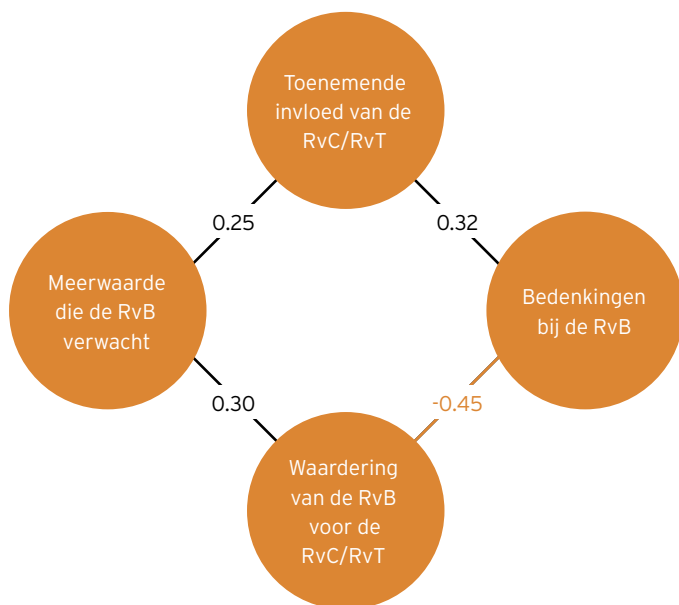
4. Bestuurders zijn niet onverdeeld positief over hun huidige RvC/RvT

De beoordeelde RvC/RvT's in dit onderzoek tellen gemiddeld bijna vijf personen. Het vierde thema was de vraag aan bestuurders om, gemeten naar hun eigen maatstaven, een beoordeling te geven van de kwaliteit van de leden en hun samenwerking, en ook specifiek een beoordeling van de voorzitter van de RvC/RvT.

Hoewel het onderzoek strikt vertrouwelijk was en volstrekt anoniem, besloten 40 van de 255 bestuurders (dus 16 procent) om deze vraag niet te beantwoorden. Als reden gaven zij hun vrees voor het uitlekken van kritische

oordelen over hun RvC/RvT. Ook een aantal bestuurders die wel een beoordeling gaven van hun RvC/RvT, noemden hun voorzichtigheid. Dit gegeven voegt een onverwachte dimensie toe aan het thema 'beoordeling van de samenstelling en het functioneren van de eigen RvC/RvT'. Want misschien geven de onderzoeksresultaten in deze paragraaf een iets te rooskleurig beeld van de waardering voor de eigen RvC/RvT en is de realiteit kritischer. Ik kom daar in mijn reflectie op terug.

Dit onderzoek brengt dus in kaart hoe de resterende 215 bestuurders hun ruim 1000 RvC/RvT leden beoordelen, bestaande uit 215 voorzitters en circa 800 raadsleden. Als we inzoomen op de drie componenten in de beoordeling van de RvC/RvT, dan zijn de resultaten als volgt.



Schema 1. Significante verbanden tussen de vier thema's

a. De kwaliteit van de raadsleden

Circa 600 van de 1.000 interne toezichthouders wordt door de bestuurders als 'goed' getypeerd. De overige 400 leden worden gekwalificeerd als 'matig' (30 procent) of als 'onder de maat' (10 procent). Bijna 70 procent van de bestuurders typeert minstens één lid van de eigen RvC/RvT als 'middelmatisch'. Bijna 35 procent van de bestuurders typeert minstens één lid van de eigen RvC/RvT zelfs als 'onder de maat'.

b. De kwaliteit van het voorzitterschap

Bijna 60 procent van de 215 voorzitters doet in de ogen van bestuurders 'wat men van een goede voorzitter mag verwachten'. Voor 30 procent van de voorzitters is het antwoord 'enigszins' en voor 11 procent 'niet'.

c. De kwaliteit van de samenwerking

Naar het oordeel van 55 procent van de bestuurders vervullen de leden van de eigen RvC/RvT hun taken en rollen in productieve samenwerking. De andere 45 procent van de bestuurders is gematigd positief (36 procent) of ronduit kritisch (9 procent) over de samenwerking in de RvC/RvT. De resultaten op a, b en c hangen sterk samen. Een hoge waardering voor een van de drie, resulteert bijna altijd in een hoge waardering voor de andere twee. En voor een lage waardering geldt hetzelfde.

5. De waardering van de RvB voor de eigen RvC/RvT klinkt sterk door

Als de reacties op alle vragen per thema worden geclusterd, dan blijken er duidelijke verbanden te bestaan tussen de vier onderzochte thema's (significantie in alle gevallen $p < .001$).

Hoe sterker bestuurders een toenemende invloed van hun eigen RvC/RvT constateren:

- hoe meer meerwaarde ze daarvan verwachten;
- maar ook hoe sterker ze beducht zijn voor negatieve bijeffecten. Dat uit zich in hun bedenkingen.

Als bestuurders een positieve waardering hebben voor het functioneren van de eigen RvC/RvT, verwachten zij behoorlijk veel meerwaarde van een actievare rol opvatting van de RvC/RvT (correlatiecoëfficiënt 0.30). Dit geldt in het bijzonder als de waardering voor de voorzitter positief is.

Als het gaat om bedenkingen, speelt het belang van de waardering voor de eigen RvC/RvT nog nadrukkelijker. Hoe positiever de waardering, hoe minder bedenkingen (met de sterke correlatiecoëfficiënt van -0.45). Het omgekeerde geldt uiteraard ook. Naarmate de waardering voor de eigen RvC/RvT kritischer is, verwachten bestuurders minder meerwaarde en hebben ze duidelijk meer bedenkingen.

Deze significante verbanden illustreren hoe sterk de beoordeling van de eigen RvC/RvT doorklinkt in de bevindingen.

Onder bestuurders leeft de opinie dat 'een sterke RvC/RvT van nog grotere waarde kan zijn indien deze aan invloed wint, terwijl een zwakke RvC/RvT in dat geval nog grotere schade kan aanrichten'.

6. Opmerkelijk: geen noemenswaardige verschillen op achtergrondkenmerken

We constateren dat er géén noemenswaardige verschillen in opvattingen zijn aangetroffen tussen:

- a. bestuurders met meer of minder senioriteit (leeftijd, ervaringsjaren in bestuur en toezicht);
- b. vrouwelijke of mannelijke bestuurders;
- c. profit of non-profit.

Beschouwing

De resultaten van het uitgevoerde onderzoek sluiten aan bij de praktijk. Toezichthouders willen, gelet op hun verantwoordelijkheid en ambities, maatschappelijke ontwikkelingen en wet- en regelgeving, dichterbij het bestuur en de organisatie kunnen zitten. Ook het beeld dat gemiddeld 60 procent van onze toezichthouders berekend is op zijn/haar taken is herkenbaar uit de praktijk. Evenals die andere 40 procent die (veel) minder goed functioneert, vanwege een gebrek aan beschikbaarheid, aan competenties of aan adequate omgangsvormen, vaak in combinatie met een zwak ontwikkeld reflectievermogen. Ik zie raden bestaande uit 100 procent capabele toezichthouders, maar die zijn net zo zeldzaam als raden met 20 procent capabele toezichthouders. Het gemiddelde beeld is herkenbaar. Zo ook het beeld dat 40 procent van de voorzitters min of meer problematisch functioneert. En het beeld dat de samenwerking in 45 procent van de RvC/RvT's te wensen overlaat.

Dit 60/40 beeld is natuurlijk per saldo niet positief, temeer omdat het vermoeden bestaat dat het geflatteerd kan zijn. De gevolgen van een of meer problematische collega's in de RvC/RvT lopen uiteen van suboptimaal, belastend tot ontwrichtend. Suboptimaal, als een lid weinig bijdraagt maar niemand tot last is. Belastend indien zowel bestuurders als collega's steeds moeten anticiperen op het tekortschieten van een bepaald raadslid. Ontwrichtend als een dominant lid met een slechte taakopvatting,

'Onder bestuurders leeft de opinie dat een sterke RvC/RvT van nog grotere waarde kan zijn indien deze aan invloed wint, terwijl een zwakke RvC/RvT in dat geval nog grotere schade kan aanrichten'

betwistbare standpunten of on gepaste omgangsvormen alle samenspel negatief beïnvloedt. Het samenspel in de raad zelf, en het samenspel tussen toezicht en bestuur.

Sommige van deze toezichthouders zijn gaandeweg minder geschikt geworden, sommige hadden nooit benoemd moeten worden; we halen iemand binnen om wat iemand *kan*, en nemen afscheid om hoe iemand *is*. Het is veel gemakkelijker om te beoordelen of iemand de expertise brengt waar op dat moment behoefte aan is, dan om in te schatten of iemand in alle complexiteit tot een wijs oordeel en constructief kritisch gedrag zal komen. Bijna alle raden hebben hun eigen imperfecties. Niet het bestaan van die imperfecties lijkt de grootste bron van zorg, wel het voortbestaan ervan. Daarom wordt in de volgende reflecties een aantal keren expliciet aandacht geschonken aan het herkennen en hanteren van die 40 procent meer of minder problematische toezichthouders.

In het onderzoek is niet het perspectief van toezichthouders zelf betrokken. Dat is wellicht iets voor een vervolgonderzoek in 2025. Op grond van mijn ervaring bespreek ik toch ook kort de volgende thema's:

1. Toezichthouders hebben ook zelf bedenkingen bij een actievere taakopvatting.
2. Voorspelbare verwijten richting de RvC/RvT: 'too little too late' of 'too much too soon'.
3. Vier dimensies voor het aanscherpen van de taakopvatting van de RvC/RvT.

1. Een toenemende invloed van de RvC/RvT is een logische ontwikkeling

Een meerderheid van de bestuurders in Nederland, dat komt ook in het onderzoek tot uitdrukking, stelt prijs op professionele toegewijde toezichthouders, en maakt graag gebruik van hun knowhow en *know who*. Ze staan positief tegenover moderne vormen van strategisch partnerschap tussen bestuur en toezicht.

Niet alleen bestuurders willen een professionele toezichthouder, ook de samenleving dringt daar op aan. We zien dat een RvC of RvT van alle kanten wordt uitgedaagd en gestimuleerd om zich actiever te gaan verhouden tot het reilen en zeilen van de organisatie. De kwaliteit van het intern toezicht staat volop in de schijnwerpers. De samenleving wil de kans op incidenten bij bestuur en toezicht reduceren door hogere eisen te stellen aan de kwaliteit van de governance. Want soms grepen commissarissen in de afgelopen decennia te laat of te lauw in als de organisatie te ver afdreef van haar kernwaarden en kerndoelstellingen. Wat grote kosten met zich meebracht. Soms deden ze veel te weinig als bestuurders hun geloofwaardigheid hadden verspeeld bij interne en externe stakeholders en de reputatie van de organisatie in de waagschaal hadden gesteld. De casuïstiek is alom bekend, bijvoorbeeld in de financiële wereld, de zorg, het onderwijs, de cultuursector, het bedrijfsleven. Met vaak grote gevolgen voor de betreffende organisatie of soms voor een

gehele sector, én met beschadigd maatschappelijk vertrouwen in bestuur en toezicht in Nederland.

Een extra impuls om de intensiteit van het toezicht te vergroten vloeit voort uit de complexiteit van de bestuurlijke vraagstukken die aan de raad worden voorgelegd, de ingewikkelde risico-afwegingen en de toegenomen aansprakelijkheid (en in sommige sectoren: de toegenomen vergoeding) waar interne toezichthouders mee te maken hebben.

Mede daardoor beschouwen vele commissarissen toezichthouden inmiddels als een serieus vak. Ze hebben ook zelf een professionele behoefte om scherper zicht te krijgen op de beleidsvorming, op de bedrijfscultuur en op de besturing van de organisatie. Omdat ze zich realiseren dat de reputatie en prestaties van de organisatie (en hun eigen reputatie) in sterke mate beïnvloed worden door strategische beslissingen, de financiële prestaties, de werking van het besturingsmodel en het optreden van haar leiders. Ze willen vooral aan 'de voorkant' beter betrokken en geïnformeerd worden. Door met het bestuur in gesprek te gaan over de relevantie van externe ontwikkelingen voor de eigen organisatie en over de weging van mogelijke risico's en scenario's. Door het bijwonen van

'Een extra impuls om de intensiteit van het toezicht te vergroten vloeit voort uit de complexiteit van de bestuurlijke vraagstukken, de ingewikkelde risico-afwegingen en de toegenomen aansprakelijkheid'

strategieconferenties om beeld en geluid te krijgen bij het samenspel van het bestuur en het tweede echelon. En door (met medeweten van de bestuurder) ook zelf in gesprek te gaan met management en medewerkers om te horen welke ambities er leven en welke obstakels moeten worden overwonnen. Deze ontwikkelingen worden door sommige commissarissen aangegrepen omdat zij ook een puur persoonlijke behoefte hebben om 'ertoe te doen'. Bijvoorbeeld door een scherpe monitoring op relevante (en minder relevante) parameters, door voortdurend kritische vragen te stellen en suggesties aan te dragen, door oversensitief te reageren op uitlatingen van managers, medewerkers of externe stakeholders. Ze alerteren de raad, ook als de situatie daar niet om vraagt, en trekken veel aandacht naar zich toe. Kritische reacties van de bestuurders in dit onderzoek zijn misschien wel ten dele juist gericht aan deze groep toezichthouders, en hun voorzitters.

2. Pijnpunten van bestuurders zeggen óók iets over henzelf

Pijnpunten van bestuurders bij een actievare raad kunnen uiteraard te maken hebben met het niet optimaal functioneren van de betreffende RvC/RvT. Want wat te denken van de RvC/RvT die een capabele bestuurder tegemoet treedt met een superieure houding en de positie van de bestuurder ondermijnt? Van de RvC/RvT die niet zozeer doet wat situationeel vereist is, maar doet wat past bij de karakters en het temperament van zijn meest dominante leden? Of van de RvC/RvT die dwingende adviezen geeft en de bestuurder verleidt om onhaalbare of onwenselijke toezeggingen te doen? Het kan ook gaan om een raad die weliswaar bestaat uit individueel capabele leden, maar als collectief geen maat weet te houden, in rolverwarring komt en de beleidsruimte van de bestuurder vergaand

beknot. Of een raad die aandringt op transparantie en vervolgens de gepresenteerde bestuurlijke dilemma's gaat aanzien voor 'niet in control' zijn.

Maar de pijnpunten kunnen even goed te maken hebben met eigenschappen van bestuurders zelf. Want bestuurders zijn dikwijls teleurgesteld over het gebrek aan professionaliteit of toewijding van hun toezichthouder. Ze zouden willen dat de toezichthouder de eigen kwaliteiten verder professionaliseert, kritischer naar de eigen bemensing kijkt en minder goed functionerende collega's aanspreekt. En zolang dat niet lukt zouden ze willen dat de RvC/RvT zijn taakopvatting in overeenstemming brengt met zijn beperkingen.

Bedenkingen van bestuurders bij een meer actieve taakopvatting van hun raad, kunnen ook minder principieel zijn en louter te maken hebben met praktische bezwaren. Want ik zie bestuurders die een minimaal beroep doen op hun, overigens capabele, raad omdat ze de bijdragen ervaren als complicerend of vertragend voor de besluitvorming in het managementteam/RvB. Ze leggen hun loyaliteit sterk bij hun interne organisatie en hun managementteam, wat ten koste kan gaan van het adequaat positioneren van de eigen RvC/RvT.

Maar ook het zelfvertrouwen van een bestuurder kan een rol spelen. Sommige bestuurders zijn zo overtuigd van hun eigen visie dat ze zelfs van een capabele RvC weinig meerwaarde verwachten. Deze bestuurders zullen de invloed van hun RvC/RvT voortdurend proberen te kanaliseren of te marginaliseren. Bestuurders met juist een gering zelfvertrouwen, of met weinig vlieguren in de sector of in de organisatie, kunnen vrezen dat ze door een capabele raad worden overvleugeld. Wat nadelig is voor hun gevoel van eigenwaarde en voor hun aanzien bij het

managementteam. Ook zij kunnen zeer ambivalent staan ten opzichte van een sterke toezichthouder.

Al deze gevallen kunnen voor een bestuurder aanleiding zijn om calculerend of ontwijkend om te gaan met de eigen RvC/RvT.

3. Bestuurders gaan voorzichtig om met hun RvC/RvT

De meeste bestuurders zullen in staat zijn om te evalueren hoe de RvC/RvT zijn taken en rollen vervult. Maar het benoemen van bedenkingen kan de verstandhouding onder druk zetten. Bestuurders gaan, gemiddeld genomen, (uiterst) voorzichtig om met hun eigen RvC/RvT. Ze uiten hun bedenkingen over de ambities van de raad en hun kritiek op het optreden van hun RvC/RvT bij voorkeur pas als de raad buiten gehoorsafstand is. Want bestuurders verwachten weinig goeds als ze zouden aangeven dat ze naast voordelen ook serieuze nadelen zien aan een actievere roloppvatting van hun RvC/RvT. Een aantal bestuurders geven in hun commentaren aan dat ze hun oordelen niet vrijelijk willen of durven te delen, gezien de werkgeversrol van de interne toezichthouder. Een aantal ziet daarom zelfs helemaal af van een beoordeling van de eigen RvC/RvT (16 procent).

Bestuurders zien dikwijls dat een RvC/RvT nauwelijks optreedt tegen collega-toezichthouders die te weinig bijdragen of verstorend zijn in hun optreden. Ook in dit onderzoek doen sommige bestuurders aan zelfcensuur en conformeren zich aan een non-interventie cultuur in de RvC/RvT. Het blijft een ongemakkelijk verschijnsel: toezichthouders in een non-interventiecultuur uiten vaak gemakkelijker kritiek op een goed presterende bestuurder dan op een zwak presterende collega in de raad. Een non-interventiecultuur in de raad is onwenselijk.

'Toezichthouders in een non-interventiecultuur uiten vaak gemakkelijker kritiek op een goed presterende bestuurder dan op een zwak presterende collega in de raad'

Bestuurders wordt soms om input gevraagd bij de zelfevaluatie van hun RvC/RvT. Dat kan hen in een lastig parket brengen. Ze stellen zichzelf de vraag: in hoeverre wil ik en mag ik mijn kritische observaties en ervaringen onder woorden brengen? Want ben ik wel oordeelsbekwaam? Jazeker, vinden bijna alle bestuurders, want ik zie misschien wel scherper dan de raad zelf welke dynamieken functioneel zijn en welke niet, welke leden van waarde zijn voor de organisatie en voor het bestuur en welke niet, en hoe doorslaggevend de rol van het voorzitterschap kan zijn. Niet alleen voor het functioneren van de raad, maar ook voor mijn eigen welbevinden en presteren. Maar ben ik ook oordeelsbevoegd? Moet ik wachten tot de raad mij naar mijn opvattingen vraagt of mag/moet ik, met de belangen van de organisatie en de samenleving voor ogen, zelf aan de bel trekken als de governance in mijn ogen te wensen overlaat?

Bestuurders hebben dikwijls een bescheiden rol als het gaat om (her)benoemingen van raadsleden. Sommige toezichthouders vragen advies over de profielschets of zelfs over een kandidaat, andere toezichthouders stellen de bestuurder voor een voldongen feit. Wat achteraf soms ronduit onverstandig was. Helaas merken sommige bestuurders dat hun energie na verloop van tijd meer gaat naar het hanteren van problematische

raadsleden, dan naar de essenties van de organisatievraagstukken die aan de orde zijn. Een bestuurder gaf als commentaar: 'Ik ben voortdurend bezig om zo weinig mogelijk last te hebben van een paar commissarissen met een vlekje. Maar dat lukt natuurlijk niet. Een van de twee is ronduit storend en ondermijnend in zijn gedrag. De ander is prettig in de omgang, maar heeft geen enkele inbreng. De voorzitter ziet het dondersgoed. Maar hij voelt niet het gezag om het te bespreken, laat staan aan te pakken. Het gaat in deze raad steeds weer om het ontbreken van bestuurlijke moed'.

4. Toezichthouders hebben ook zelf bedenkingen

Het generieke beeld, zo laat dit onderzoek zien, is dat toezichthouders in Nederland een sterkere betrokkenheid wensen en dat ze die wens in hun werkwijzen al duidelijk tot uitdrukking brengen.

Maar ook commissarissen zelf kunnen aarzelingen hebben bij die ontwikkeling. Deze commissarissen vragen zich ten principale af of ze wel werkelijk van grotere betekenis kunnen zijn. Ze zijn zich zeer bewust van de vaak enorme informatie-asymmetrie tussen bestuur en toezicht, van hun eigen beperkte beschikbaarheid en van de reeds voortreffelijke kwaliteiten van het bestuur en management.

Andere commissarissen zijn van mening dat ze hun toezichtregiem meer situationeel moeten gaan invullen. Ze stellen een aantal essentiële kwesties aan de orde. Zouden we ons niet veel meer moeten baseren op wat de concrete omstandigheden van ons vragen? Welk toezicht is passend als we te maken hebben met een sterke organisatie met goede vooruitzichten, in handen van een capabel en eendrachtig bestuur? Welk toezicht is vereist

als de organisatie in zwaar weer verkeert en het bestuur en management niet bij machte zijn om het tij te keren? Wat betekenen die situaties voor de intensiteit van ons toezicht? En hoe bespreken we dit tijdig met elkaar en met het bestuur? En wat verwachten we van onze voorzitter, die als eerste (maar zeker niet als enige) verantwoordelijk is voor het opereren vanuit een passend toezichtregiem?

Schema 2 (pag. 60) verheldert het situationele karakter van toezicht, door voortdurend twee dimensies in hun samenhang te bezien:

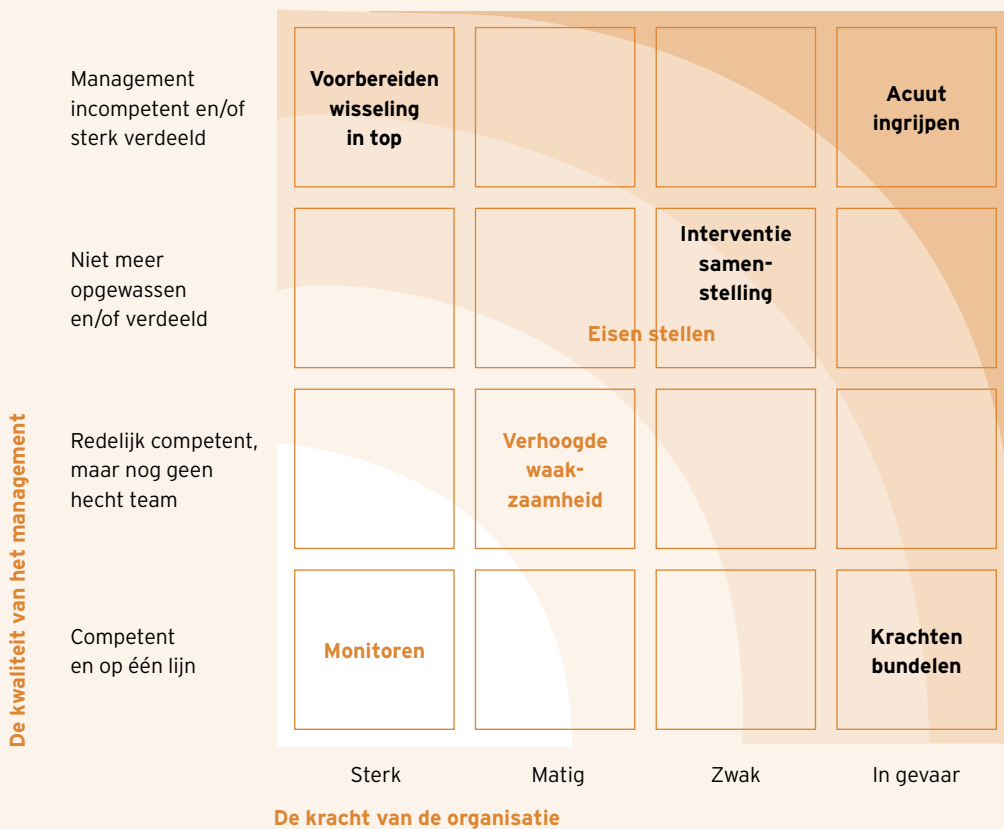
- Een risicoanalyse met betrekking tot de kwaliteit van het management;
- Een risicoanalyse met betrekking tot de kracht van de organisatie.

Interne toezichthouders bespreken als het goed is regelmatig welk ambitieniveau passend is. Sommige raden komen uit bij de interessante ambitie om 'zo weinig mogelijk relevant te *hoeven* zijn door het aanstellen van excellente sleutelpersonen'. Zij zetten hun werkgeversrol op nummer 1, en niet hun adviesrol, toezichtrol of netwerkrol. Ze geven topprioriteit aan hun (dikwijls exclusieve) bevoegdheden met betrekking tot het inrichten en bemensen van de topstructuur. Ze stellen de hoogste eisen aan het vinden en behouden van uitstekende bestuurders. Maar ze zullen schakelen naar een verhoogde intensiteit van toezicht zodra dat moet. En zullen weer normaliseren zodra dat kan.

5. Too little too late ↔ too much too soon

In mijn praktijk zie ik dat een RvC/RvT te maken krijgt met twee krachtige verwachtingspatronen.

Enerzijds de nogal hooggespannen verwachtingen van de samenleving, met daarin concrete stakeholders, wetgeving, codes, de pers en de publieke opinie. Die samenleving



Schema 2. De samenhang tussen twee dimensies van toezicht (Bron: GITP)

verwacht dat de RvC/RvT een sterke informatiepositie opbouwt, signaleert als er discussieerbare beslissingen worden genomen en steeds op tijd corrigerende stappen weet te zetten. De samenleving en externe stakeholders zijn beducht voor een RvC/RvT die zich onvoldoende kritisch en onafhankelijk opstelt. Voor een RvC/RvT die wankelmoedig is, zelfs als duidelijk was dat de RvC zijn toezichtregiem had moeten aanpassen aan de situatie. Die samenleving is beducht dat er te laat en te lauw wordt gereageerd op (dreigende) ontsporingen. Als zich dan toch calamiteiten voordoen, is het voorspelbare verwijt van de

buitenwereld: ‘Zie je wel, ze deden weer too little too late’. Anderzijds heeft iedere RvC/RvT te maken met een raad van bestuur, die juist beducht kan zijn voor een RvC die gaat overreageren op incidenten en weak signals. Voor een raad die niet de nodige distantie weet te bewaren. Dit onderzoek illustreert die redenering: de vrees dat de RvC/RvT in de actiemodus schiet, du moment dat de raad intensiever betrokken raakt bij het wel en (vooral) het wee van de organisatie. De vrees dat de RvC/RvT wat ik noem ‘too much too soon’ onderneemt, de lange lijnen uit het oog verliest en zich te veel

laat leiden door dagkoersen en details. De vrees dat de RvC/RvT de statutair vastgelegde rollen loslaat en de bestuurlijke ruimte gaat inperken. Vanuit bestuurders is het voorspelbare verwijt richting interne toezichthouders al gauw: 'Zie je wel, die toenemende invloed is mooi, maar ze gaan precies doen wat ik vreesde: too much too soon'.

6. Vier dimensies voor het aanscherpen van de taakopvatting als RvC/RvT

Eigentijdse toezichthouders zijn zich bewust van het feit dat zij bij uitstek zelf verantwoordelijk zijn voor het kaliber van hun eigen raad. Door bij de selectie van nieuwe collega's niet uitsluitend te kijken naar de gebruikelijke complementaire expertises. Maar zeker ook door collega's te zoeken die de juiste attitude en ambitie meebrengen: de ambitie om het gezamenlijke toezicht naar een hoger plan te tillen en de ambitie om zelf een uitstekende toezichthouder te willen worden. Met een beperkt aantal 'solisten' op een bepaalde expertise, dus met voldoende collega's die de brede competenties hebben om vanuit een collectieve verantwoordelijkheid integraal toezicht te houden. Van wie enkele, vanuit eigen ervaring als bestuurder, kunnen doorgronden wat het betekent om statutaire eindverantwoordelijkheid te dragen.

Moderne toezichthouders zijn zich er steeds meer van bewust dat ze iedere herbenoeming moeten beoordelen als ware het een eerste benoeming. Door af te stappen van de comfortabele insteek 'herbenoeming, tenzij'. En vanaf nu als vertrekpunt te kiezen: 'geen tweede termijn, tenzij de raad op goede gronden aandringt op herbenoeming'. Deze toezichthouders zijn, met het belang van de organisatie en de samenleving voor ogen, bereid om zo nodig afscheid te nemen van

collega's die te veel energie kosten en te weinig bijdragen.

Schema 3 toont de vier dimensies die meegenomen kunnen worden bij het aanscherpen van de taakopvatting als intern toezichthouder. Nieuw is de dimensie die in dit onderzoek expliciet is onderzocht: de verwachtingen van het bestuur.

Suggesties voor bespreking van plus- en pijnpunten in eigen kring

De signalen die de geënuquêteerde bestuurders met deze onderzoeksresultaten afgeven aan de samenleving en aan hun eigen toezichthouders, hoeven natuurlijk niet in iedere individuele situatie even relevant en bruikbaar te zijn. Indien toezicht en bestuur de onderzoeksresultaten in eigen kring willen toetsen en bespreken, zou ik de volgende gedachten willen meegeven:

1 Bij moderne opvattingen over goed toezicht lijkt de scheiding tussen bestuur en toezicht minder formeel en meer situationeel ingevuld te gaan worden, ook in het duale stelsel, en zeker onder bijzondere omstandigheden. Denk aan een crisissituatie, met sterke druk van externe stakeholders. Of aan een noodzakelijke wisseling van de wacht, als er bovendien een herijking is van de strategie en de topstructuur. Het bekende motto 'eyes open, nose in, fingers out' blijft een goed generiek uitgangspunt, maar schiet tekort als van de RvC/RvT een actievere taakopvatting wordt verwacht. De meer fluïde invulling van de toezichtrol zal nieuwe spanningsvelden met zich meebrengen: binnen het toezichthoudend orgaan, binnen het bestuur en zeker in het samenspel bestuur/toezicht.



Schema 3: Dimensies voor het aanscherpen van de taakopvatting van de RvC/RvT

2 Het is voor toezichthouders belangrijk zich te realiseren dat de opstelling van de bestuurder in sterke mate wordt beïnvloed door haar/zijn waardering voor de kwaliteit van het intern toezicht. En ervan uit te gaan dat die waardering impulsen kan geven aan het versterken van de kwaliteit van het toezicht en van het samenspel toezicht/bestuur. Maar het is ook belangrijk zich te realiseren dat de gemiddelde bestuurder het aankaarten van serieuze tekortkomingen in de eigen RvC/RvT ervaart als een hachelijke onderneming. Zorg daarom in eerste instantie zelf voor regelmatige kritische reflectie op de samenstelling en het functioneren van de raad. Creëer vervolgens een ambiance waarin ook de bestuurder gewaardeerde input kan geven.

3 Een non-interventiecultuur in de raad is onwenselijk. Neem daarom als voorzitter van de raad het voortouw als een raadslid structureel tekortschiet en de raad hindert in zijn effectiviteit. Streef naar een raad met 100 procent capabele raadsleden, in de wetenschap dat er altijd een lid door omstandigheden kan gaan disfunctioneren. Neem een raadslid dat structureel tekortschiet apart, bespreek de gewenste bijdragen/gedragingen en, als dat niet leidt tot beter functioneren, bespreek het in de voltallige raad en geef aan dat vertrek een serieuze optie wordt. Een bestuurder/toezichthouder zei het zo: 'Het kan toch niet zo zijn dat we een zwak presterend lid in een belangrijk toezicht-houdend orgaan als de RvC/RvT maar voor lief nemen, zeker niet als het effect van het disfunctioneren belastend of zelfs

ontwrichtend wordt voor het functioneren van de voltallige raad?’

4 Zorg ervoor dat je ook zelf als voorzitter doet wat men van een goede voorzitter mag verwachten. Verdiep je daarom in de eisen die in déze raad en in déze organisatie aan een moderne voorzitter worden gesteld en laat daarop evalueren. Goed voorzitterschap is van groot belang. Maar niet altijd doorslaggevend. Want de interactie tussen een voorzitter en de leden kan grillig zijn. Ik zie sterke voorzitters die door een zwakke raad vleugellam worden gemaakt, zoals ik ook zwakke voorzitters zie die een sterke raad marginaliseren. De selectie van de voorzitter is soms (in de non-profitsector) meer gebaseerd op een persoonlijke ambitie en op een vriendschappelijke gunfactor, dan op een zorgvuldige inschatting van de competenties om de voorzittersrol uitstekend te gaan vervullen. De gevolgen kunnen twee termijnen voelbaar blijven.

5 Ook bestuurders doen er goed aan om te reflecteren op de resultaten van deze studie. Niet altijd beseffen ze hoezeer hun eigen onzekerheid of juist overtrokken zelfbeeld medebepalend kunnen zijn voor hun gebrek aan waardering voor hun interne toezichthouder. Bestuurders moeten manieren vinden om met de voorzitter te bespreken hoe het samenspel geoptimaliseerd kan of moet worden.

De praktijk laat zien dat het samenspel in de top naar een hoger niveau getild kan worden als bestuur en toezicht zowel de eigen verantwoordelijkheden markeren als ook een invulling geven aan hun wederzijdse afhankelijkheid. Dit laatste kan onder andere door periodiek bij elkaar ‘de bestelling op te nemen’. De toezichthouder kan aan de bestuurder de volgende vraag voorleggen:

- Op welke vraagstukken en op welke wijze kan ik als toezichthoudend orgaan werkelijk waarde toevoegen aan de organisatie en aan het bestuur, gelet op de positie, ambities en uitdagingen van deze organisatie?

En de bestuurder kan vervolgens aan de toezichthouder de vraag voorleggen:

- Hoe kan ik deze raad optimaal betrekken bij het beleid, het beheer en het bestuur van deze organisatie, gelet op de statutaire rol en positie van de raad, maar ook gezien mijn eigen bestuurlijke positie en verantwoordelijkheid?

6 Voor het aanscherpen van de eigen taakopvatting als toezichthouder kan het behulpzaam zijn om ten minste de vier besproken dimensies op waarde te schatten, en in samenhang te bespreken:

- a. de verwachtingen van de samenleving (codes, stakeholders, publieke opinie);
- b. de kracht van de organisatie en de kwaliteit van het management;
- c. de particuliere voorkeuren van de raadsleden;
- d. de verwachtingen van het bestuur.



Enkele referenties

The rising complexity of board directorship. McKinsey, maart 2024.
The iceberg of dysfunctional boards- below the surface of problematic boards. Board Excellence Ireland, 2019.
Ceo's vinden dat hun commissarissen te veel tijd besteden aan toezicht. Muel Kaptein 2014.
Boards that lead. When to take charge, when to partner and when to stay out of the way. Ram Charan e.a., 2014.
Goed bestuur en goed gedrag: wat maakt een goede raad van commissarissen goed? Eelke Heemskerk in *Jaarboek Corporate Governance* 2013-2014.
Functioneren van de RvC. De invloed van 'soft controls' en soft skills'. Dennis Veltrop e.a., 2010.