

Column **Hugo Reumkens**

DARWIN IN DE BESTUURSKAMER

Toezicht in tijden van structurele verandering vraagt om meer dan waakzaamheid. Het vereist richting, scherpheid en vooral het vermogen tot zelfreflectie. In de boardroom is het klassieke adagium van Darwin – niet de sterkste overleeft, maar degene die zich het snelst weet aan te passen – actueler dan ooit. Want wat vandaag nog als robuust geldt, kan morgen ineffectief blijken. En dat geldt niet alleen voor ondernemingen, maar ook voor hun toezichthouders.

Het Commissarissenonderzoek 2025 bevestigt wat velen intuïtief al wisten: de complexiteit en snelheid van transities – economisch, technologisch, maatschappelijk – dwingen raden van commissarissen tot een fundamentele herijking van hun rol. Meer dan 80 procent van de ondervraagden erkent dat de omgeving waarin hun organisatie opereert wezenlijk is veranderd. Tegelijkertijd beschikt slechts een derde van de raden over een actuele en expliciete toezichtsvisie die richting geeft in deze context. Die discrepantie is niet zonder gevolg. Zij markeert een strategisch vacuüm op het niveau waar consistentie, legitimiteit en langetermijnwaarde zouden moeten worden gewaarborgd.

Toezicht dat zich louter laat leiden door bestaande procedures en controlerapportages loopt onvermijdelijk achter de feiten aan. Klassieke toetsingskaders zijn ontworpen voor stabiliteit, niet voor systeemdynamiek. Maar wie toeziet op een organisatie die onder druk staat om te transformeren – strategisch, operationeel of moreel – moet ook zijn eigen rol herijken. Niet in termen van afstand nemen, maar juist van strategisch nabij zijn: in gesprek met twijfel en onzekerheid, alert op richting, en bewust van de

eigen invloed en kwetsbaarheid.

Een heldere, strategisch verankerde toezichtsvisie fungeert daarbij als ankerpunt. Niet als statisch beleidsstuk, maar als levend kader dat de raad in staat stelt om prioriteiten te stellen, dilemma's onder woorden te brengen, afwijkende signalen op waarde te schatten, en zijn eigen werkwijze voortdurend te kalibreren. Het Commissarissenonderzoek 2025 toont aan dat raden mét een toezichtsvisie effectiever zijn in het begeleiden van strategische vernieuwing, beter omgaan met ambiguïteit, en tijdiger interveniëren bij ontsporende dynamiek.

Dat vraagt om een cultuur van periodieke reflectie, scenariodenken en kritische zelfevaluatie. Maar het vergt óók het besef dat toezicht geen 'neutrale'

functie is. Met hun samenstelling, vragen, timing en toonzetting, vormen raden van commissarissen zelf een sturend onderdeel van de governance. Strategisch toezicht is daarmee medebepalend voor het adaptief vermogen van de gehele organisatie.

Bij grote transities ontstaat de werkelijke toegevoegde waarde van toezicht niet uit het controleren van het bekende, maar uit het betekenisvol begeleiden van het onbekende. Darwins les is dan geen anekdotisch motief, maar een bestuursfilosofie: wie wil dat de organisatie overleeft, moet zelf leren bewegen. Een toezichtsvisie in beweging is dan geen luxe – maar noodzakelijke voorwaarde voor legitimiteit. En precies dat maakt de raad van commissarissen relevant. Juist nu. 

Hugo Reumkens is advocaat en partner bij Van Doorne NV. Hij schrijft deze column op persoonlijke titel.

