

11 | Het beter bemensen van een raad van commissarissen vraagt diepgang en discipline

Marianne Janssen

1. Inleiding

Op 11 oktober 2018 reden twee geblindeerde busjes richting het Catshuis voor een bezoek aan premier Rutte. Daarin zaten zestien witte mannen met een gemiddelde leeftijd van zesenzestig en zonder uitzondering een achtergrond als topbestuurder. Het waren de president-commissarissen van de zestien grootste beursgenoteerde bedrijven in Nederland. Het gezelschap illustreerde bijna karikaturaal de eenzijdige samenstelling van veel Raden van Commissarissen (RvC).

Het zou grappig zijn als het niet zo ernstig was. De Nederlandse Corporate Governance Code 2016 dringt niet voor niets aan op diversiteit in de samenstelling van de RvC, en op de verantwoording daarover.¹ De rijkere inbreng in een daadwerkelijk divers samengestelde raad bevordert de kwaliteit van de besluitvorming. Het zorgt bovendien voor een breder en fijner afgestemde antenne op de omgeving van de organisatie. En met een breed samengestelde raad geeft een organisatie aan medewerkers, klanten en samenleving de boodschap af dat zij deel uitmaakt van een diverse samenleving.

Een eenzijdige samenstelling van de RvC met oudere ervaren mannen met een gemeenschappelijke achtergrond komt de onafhankelijkheid, de kritische opstelling en de aansluiting bij wat er leeft in de samenleving niet ten goede. Als alle leden van de raad door dezelfde bril kijken, wordt de kans op blinde vlekken vergroot. Dat geldt evenzeer voor raden van toezicht (RvT) die in de semipublieke sector dezelfde rol vervullen en die we in het vervolg ook onder het begrip ‘raad’ aanduiden. Ter illustratie van de consequenties van blinde vlekken drie praktijkvoorbeelden, gekoppeld aan drie belangrijke aandachtsgebieden van een raad.

a) Beloning

Toen de RvC van ING aankondigde de beloning van de CEO met 50% te willen verhogen, was de wereld te klein. Het voorstel werd ingetrokken, met de ontstane commotie als motief. De reputatie van het bedrijf kreeg hiermee een flinke deuk.

¹ De Nederlandse Corporate Governance Code (2016), principe 2.1.5 en 2.1.6. Uit praktische overwegingen wordt in de rest van dit hoofdstuk naar passages in de Code verwezen met: (CGC...).

Hoe heeft dit nu kunnen gebeuren? De samenstelling van de RvC van ING lijkt tamelijk eenzijdig. Bestuurlijke en financiële deskundigheid zijn volop aanwezig en mogelijk ook dominant. Dat kan ertoe leiden dat het onderwerp bestuurdersbeloning min of meer automatisch een financieel-instrumenteel karakter krijgt: we doen een benchmark en dit komt eruit. Een eigen visie, wat vinden wij er eigenlijk zelf van, leek te ontbreken. Zo'n visie heeft meer kans als ook het perspectief van mensen met andere deskundigheden en (sociale) achtergronden op tafel komt en er een goed afgestelde antenne aanwezig is voor signalen vanuit klanten, politiek en maatschappij. De risico-aversie in de financiële sector om anderen dan 'usual suspects' op te nemen in een RvC kan zo paradoxaal genoeg tot nieuwe risico's leiden.

b) Risico's

Eind 2017 raakte het Stedelijk Museum in een bestuurderscrisis. Het gemeentelijk museum van Amsterdam had in Beatrix Ruf een topper aangetrokken als artistiek directeur. Die aanstelling ontspoorde uiteindelijk omdat onvoldoende helder was afgesproken en gecommuniceerd wat haar speelruimte was naast haar rol voor het museum.

Waarom gaat zo iets mis? De RvT van een culturele instelling bestaat vaak uit grote namen, soms vermogende namen of zelfs 'schenkers'. Dat laatste zet de formele onafhankelijkheid al onder druk. In deze casus is het echter niet ondenkbaar dat de RvT zijn directeur met wereldstatuur ook te veel op een voetstuk heeft geplaatst. De drempel om vervolgens een tamelijk aards werkgeversgesprek te hebben over de mores van de organisatie is dan hoog. Maar het niet bespreken is nog een groter risico, zo blijkt. Zo'n RvT zou gebaat zijn bij mensen die enige emotionele afstand hebben. Die geen last hebben van status-schroom. Nuchter en zakelijk.

c) Diversiteitsbeleid

Ahold Delhaize streeft diversiteit na, maar voorlopig wordt de top gedomineerd door mannen. Onder de negen leden van de RvC zijn twee vrouwen en onder de acht leden van de Management Board één. Zij werd in 2018 jaar verkozen tot 'CHRO of the year', tijdens een bijeenkomst die draaide om diversiteit.

De benoeming van een vrouwelijke CEO bij Albert Heijn begin dit jaar werd in dit kader positief ontvangen. In een interview in het FD zei de CEO 'geen truttige glutenvrije voorleesmoeder' te zijn, wat een deel van haar klanten pijnlijk trof. Op de foto van het nieuwe managementteam van Albert Heijn stond zij vervolgens als enige vrouw tussen negen mannen. De woordvoerder van het concern lichtte dit toe door erop te wijzen dat deze mannen allemaal ready waren voor hun functie, wat iets zegt over de ontwikkelingspijplijn van Ahold Delhaize.

Een RvC met andere deskundigheden had diversiteitsbeleid mogelijk scherper in het vizier gehad, met aandacht voor die belangrijke pijplijn. Bovendien had

een anders samengestelde raad de consistentie tussen woorden en daden in deze context nadrukkelijker op de radar kunnen zetten.

De ambitie om de kwaliteit van de besluitvorming te verbeteren en om ongelukken te voorkomen geven alle reden om kritisch te zijn op de samenstelling van de RvC. Paragraaf 2 van dit hoofdstuk bespreekt de criteria waaraan de samenstelling van een RvC moet voldoen om zijn rol optimaal te kunnen vervullen. In paragraaf 3 gaan we dieper in op oorzaken die ten grondslag liggen aan het feit dat hier maar zo moeizaam verandering in komt. Paragraaf 4 laat zien hoe het beter kan, maar onderkent tegelijkertijd de moed en inspanning die dat vraagt. In paragraaf 5 ronden we dit hoofdstuk af met samenvattende conclusies.

2. Aan welke criteria voldoet een goed samengestelde raad?

De Nederlandse Corporate Governance Code zegt het zo: *“Het bestuur en de raad van commissarissen zijn zodanig samengesteld dat benodigde deskundigheid, achtergrond, competenties en – in het geval van de raad van commissarissen – onafhankelijkheid aanwezig zijn om hun taken naar behoren te kunnen vervullen.”* De eisen voor de samenstelling van de RvC moeten worden vastgelegd in een profielschets (CGC 2.1.1), die ingaat op de gewenste deskundigheid en achtergrond, de gewenste gemengde samenstelling, de omvang van de raad en de onafhankelijkheid van de leden.

In de volgende sub-paragrafen pellen we de criteria deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid verder af. Criteria die voor elk van de drie rollen – toezichthouder, adviseur en werkgever – van belang zijn. Bij elk van de criteria laten we ook zien waar het nog weleens mis gaat.

2.1 Deskundigheid

Wanneer is een raad deskundig? Dat begint met deskundige leden. Deskundigheid draait om kennis, vaardigheden en attitude, passend bij de betreffende organisatie. Kennis en vaardigheden worden in belangrijke mate opgedaan door opleiding, training en (werk-) ervaring. Attitude is meer te beschouwen als een persoonskenmerk.

Ralf Knegtman laat in zijn boek ‘Agile Talent’ zien dat in de huidige dynamische omgeving ervaring minder belangrijk wordt dan openheid, scherpte, aanpassings- en leervermogen.² Dat geldt voor bestuurders en topmanagers, maar is evenzeer van toepassing op het moderne commissariaat.

² Ralf Knegtman, *Agile Talent*, 3e druk, Amsterdam/Antwerpen, Uitgeverij Business Contact 2016.

In de praktijk lijken kennis en ervaring in profielen van RvC-leden nog altijd de meeste aandacht te krijgen. Het gaat dan vooral om ‘harde’ kennis en vaardigheden, veelal aangejaagd door incidenten die de aandacht vestigen op financiële en juridische risico’s die RvC’s (nog) meer risico-avers maken. Zachtere competenties kunnen zo onderbelicht raken, terwijl het daarop juist vaak misgaat. Denk aan ABN-AMRO waar, in de tijd dat Olga Zoutendijk president-commissaris was, de onderlinge dynamiek tot een crisis leidde over de opvolging van Gerrit Zalm als bestuursvoorzitter. Of Eneco, waar het rond de voorgenomen verkoop van het bedrijf tussen de RvC en de andere betrokkenen volledig ontspoorde.

Inmiddels wordt vaker dan voorheen gezocht naar mensen met specifieke kennis van het digitale domein en ook ingenieurs zijn in beeld.³ Maar ook hier gaat het weer om ‘harde’ kennis. Een enkele RvC heeft inmiddels een psycholoog in zijn midden (bijvoorbeeld Naomi Ellemers bij PwC). Jeroen Smit riep aan tafel bij Pauw al eens dat er in elke raad een psychiater zou moeten zitten, vooral voor de omgang met ontsporende bestuurders. Dat staat nog ver van de praktijk.

Inbreng van nieuwe kennisgebieden leidt overigens niet automatisch tot een meer deskundige raad als geheel. Als de raad onvoldoende ontvankelijk is voor de inbreng van de nieuwe kennis, loopt elke nieuwe expert het risico om de ‘excuus-expert’ te worden zonder invloed op de besluitvorming.

De samenstelling van een raad lijkt in de praktijk nogal eens op het stapelen van expertises. Het streven naar het goed afdekken van de benodigde kennis is noodzakelijk, maar niet voldoende. Zo ontstaat weliswaar een verzameling van deskundige individuen, maar daarmee is het nog geen effectief team. De eisen die aan een raad als geheel worden gesteld gaan in de praktijk vaak over de som der delen, minder over het geheel, over de meerwaarde die uit het team moet voortvloeien. Van een som der delen is al helemaal geen sprake als veelal dezelfde expertises worden gevraagd, zoals in de financiële sector waar externe toezicht-houders eisen aan de deskundigheid stellen.

Peij en De Gaay Fortman spreken in het Handboek Corporate Governance terecht over situationeel toezicht.⁴ In de praktijk komt het erop neer dat elke raad in staat moet zijn om in onverwachte crisissituaties adequaat te handelen. Daarbij zijn teamkwaliteit en onderling vertrouwen misschien nog wel belangrijker dan de deskundigheid van de afzonderlijke leden. Die deskundigheid komt immers pas volledig tot zijn recht in een effectief opererend team.

³ Pieter Couwenbergh, ‘Commissariaat op de schop’, *Het Financieele Dagblad* 31 augustus 2018, p. 9.

⁴ S.C. Peij en M. de Gaay Fortman, ‘Corporate governance vanuit gedragskundig perspectief: boardroom dynamics’, *Handboek Corporate Governance*, p. 159, 6e geheel herziene druk, Deventer, Vakmedianet 2018.

2.2 Diversiteit

Het diversiteitsbeleid, schrijft de Code, gaat in “*op de concrete doelstellingen ten aanzien van diversiteit en de voor de vennootschap relevante aspecten van diversiteit, zoals nationaliteit, leeftijd, geslacht en achtergrond inzake opleiding en beroepservaring.*” (CGC 2.1.5) Maar wat is diversiteit precies en welke diversiteit is binnen een raad gewenst? En wanneer is een divers samengestelde RvC ook daadwerkelijk effectief?

Hoogleraar organisatiepsychologie Homan gebruikt de volgende treffende verjaardagsfeest-metafoor. Bij ‘diversiteit’ word je uitgenodigd voor het feest. Het feest is ‘inclusief’ als je ook uitgenodigd wordt om mee te dansen. En er is sprake van ‘shared impact’ als je mee de muziek mag bepalen. Een mooie metafoor om de toenemende mate van invloed en psychologisch eigenaarschap van een diversiteitskandidaat mee te illustreren.

Om daadwerkelijk de vruchten te kunnen plukken van diversiteit, is het dus niet voldoende om simpelweg een ander profiel toe te voegen aan je team. Er gebeurt pas iets als die persoon zich thuis voelt en zich uitgenodigd voelt om mee te doen. En pas als er voldoende ruimte is voor andere perspectieven kan hij of zij ook daadwerkelijk invloed uitoefenen.

Als vanuit governance-perspectief over diversiteit wordt gesproken, lijkt de discussie zich vaak te beperken tot de zichtbare kenmerken. De gender-inalshoek is daarvan de bekendste en in iets mindere mate leeftijd en migratie-achtergrond. Deze op het eerste gezicht beperkte blik kan zijn ingegeven door een maatschappelijk georiënteerd afspiegelingsmotief. Begrijpelijk, vanuit legitimatiedoeleinden. Maar zo’n benadering heeft de niet-zichtbare kenmerken, die voor een goed functionerende raad minstens zo belangrijk zijn, dan mogelijk onvoldoende in beeld.

Een raad die is samengesteld met een mooie mix van mannen en vrouwen, die allemaal bij dezelfde (vormende) studentenvereniging hebben gezeten is in functioneren niet per se een goed samengestelde raad.⁵ Vinkjes tellen zegt dus nog niet zoveel over de daadwerkelijke waarde die die zichtbare diversiteit heeft toegevoegd aan een raad.

De Code gebruikt het woord ‘achtergrond’ zowel bij ‘deskundigheid’, als bij ‘diversiteit’. Bij diversiteitsbeleid (CGC 2.1.5) ziet zij ‘achtergrond’ echter opnieuw in het licht van opleiding en beroepservaring, waarmee dit begrip (beperkt) vertaald lijkt te worden naar diverse deskundigheid. Maar in een RvC kan een diverse sociale achtergrond minstens zo relevant zijn.

⁵ Marike Stellinga, ‘Een echte vrouw of een halve man’, NRC 18 mei 2019.

Vanuit diversiteitsperspectief draait een goed samengestelde raad zowel om diverse deskundigheden (kennis, ervaring, attitude) als om diversiteit op ander vlak, zichtbaar en onzichtbaar (studie, geboortegrond, sociaal milieu, nationaliteit, cultuur, religie, gender, seksuele geaardheid, generatie, levenservaring, et cetera). En dan is er niet één ideale samenstelling voor elke raad. Die wordt immers bij uitstek bepaald door de (maatschappelijke) doelstellingen van de organisatie en hoe de raad daaraan nu en in de voorzienbare toekomst kan bijdragen.

Dat een divers team niet per se gemakkelijk is wordt mooi geïllustreerd door de Britse *Guidance on Board Effectiveness*, “*An effective board should not necessarily be a comfortable place. Challenge, as well as teamwork, is an essential feature. Diversity in board composition is an important driver of a board’s effectiveness, creating a breadth of perspective among directors, and breaking down a tendency towards ‘group think’.*”⁶ Om een divers team ook effectief te laten functioneren is een goede voorzitter nodig en een open en coöperatieve houding van de leden van de raad.

2.3 Onafhankelijkheid

Dat een toezichthouder onafhankelijk en kritisch moet kunnen opereren hoeft geen betoog: dat is inherent aan de rol. De Code schrijft dan ook voor dat de RvC “*zodanig (is) samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren.*” (CGC 2.1.7)

De Code werkt dit uit in formele criteria. Peij en Lückcrath verwijzen naar een beleidsregel van DNB uit 2012 waarin onafhankelijkheid onderscheiden wordt in onafhankelijkheid ‘*in state*’, onafhankelijkheid ‘*in appearance*’ en onafhankelijkheid ‘*in mind*’.⁷ De eerste twee raken opnieuw aan formele criteria en zijn tamelijk eenvoudig objectief vast te stellen. Onafhankelijkheid ‘*in mind*’ gaat over de mate waarin commissarissen in staat zijn “*onafhankelijk op te treden en een evenwichtige belangenafweging te maken*”.

Wat wellicht meer aandacht verdient bij de selectie van commissarissen is de mate van ‘persoonlijke (on)afhankelijkheid’. Die wordt vooral bepaald door motieven en drijfveren. Iemand kan nog zo’n onafhankelijke denker zijn, als hij of zij persoonlijk voordeel haalt uit een commissariaat (status, reputatie, exclusiviteit, netwerk, vergoeding), dan zal dat zijn of haar handelen in enige mate beïnvloeden. Volledige onafhankelijkheid is dan ook per definitie een mythe. Maar als je ieders persoonlijke belangen kent kun je daar rekening mee houden. Die spelen in de dagelijkse praktijk immers wel degelijk een rol. Dat kan dan maar beter onderkend worden. De ultieme vraag hierbij is uiteindelijk: ben ik bereid mijn positie ‘at risk’ te stellen, als de situatie daarom zou vragen?

6 Citaat uit Mijntje Lückcrath-Rovers, ‘Governance Model Canvas, een hulpmiddel voor commissarissen bij het bespreken van langetermijnwaardcreatie’, *Jaarboek Corporate Governance 2017/2018*, p. 83, 1e druk, Alphen aan den Rijn: Wolters Kluwer 2017.

7 M. Lückcrath en S.C. Peij, ‘De optimale samenstelling van de raad van commissarissen’, *Handboek Corporate Governance*, p. 111, 6e geheel herziene druk, Deventer: Vakmedianet 2018.

Een tweede kanttekening betreft de netwerkrol die nog regelmatig terugkomt in profielen voor toezichthouders. Jean Frijns, voormalig voorzitter van de Monitoringcommissie Corporate Governance, stelt in zijn artikel 'De toegevoegde waarde van de RvC', dat deze rol eigenlijk niet meer past bij modern toezichthouderschap.⁸ Het openen van deuren en lobbyen is een rol die de zaken omdraait. Je bent dan operationeel actief voor de organisatie waarop je toezicht houdt. Maar los van deze constatering lijkt die rol ook te schuren met de eis van onafhankelijkheid.

Een derde overweging raakt weer aan de eis van 'deskundigheid'. Er wordt vaak gezocht naar commissarissen die gepokt en gemazeld zijn in de sector, maar hun verwevenheid en betrokkenheid maakt onafhankelijk en weloverwogen afwegen lastiger. Hier is alertheid geboden. Een RvC met enkele commissarissen uit een andere sector kan dat risico verminderen.

Als afsluiting van deze paragraaf richten we ons aan de hand van een markant voorbeeld op de vraag of de betreffende RvC voldoet aan bovengenoemde criteria. De RvC van het Concertgebouw blijkt voor commissarissen zo ongeveer het hoogste wat je kunt bereiken.⁹ Datzelfde Concertgebouw streeft naar meer laagdrempeligheid. De huidige RvC bestaat uit vier ex-CEO's/bestuurders van grote en beursgenoteerde ondernemingen, een topadvocaat, een invloedrijk investeerder en een ex-politicus. Je kunt je voorzichtig afvragen wat hier de scores zijn op deskundigheid, diversiteit en (persoonlijke) onafhankelijkheid.

3. Waaronder verloopt het anders samenstellen zo moeizaam?

De raad van commissarissen of toezicht bepaalt zelf in belangrijke mate hoe divers hij is samengesteld. De zittende commissarissen evalueren hun eigen functioneren en dragen bij vacatures ook regelmatig nieuwe leden voor. Het tempo en de manier waarop diversiteit bereikt wordt, heeft de raad dus grotendeels zelf in de hand. De ontwikkeling naar (meer) diversiteit hangt dan ook sterk af van de noodzaak tot verandering die door de raad wordt gevoeld en van de mate waarin de raad in staat is belemmerende mechanismen en patronen te herkennen en te doorbreken.

3.1 Motivatie

Er zijn RvC's die (nog) geen aanleiding zien voor verandering. De leden zijn tevreden met hoe hun raad is samengesteld. Zonder druk van buiten gebeurt er dan niet veel. Als die druk van buiten toeneemt, door incidenten, door wetgeving of door een nieuw lid dat kritische vragen stelt, komt een raad vaak wel in beweging. Maar als intrinsieke motivatie ontbreekt is de kans groot dat er in de praktijk nog weinig tot stand komt.

⁸ Jean Frijns, 'De toegevoegde waarde van de RvC', *Jaarboek Corporate Governance 2016/2017*, p. 1, 1e druk, Alphen aan den Rijn: Wolters Kluwer 2016.

⁹ Pieter Couwenbergh, 'Concertgebouw of ING?', *Het Financieele Dagblad* 24 april 2018, p. 9.

Mensen zijn van nature al niet zo veranderingsbereid en vanuit de eerdergenoemde risico-aversie geldt dat voor de (traditionele) commissaris misschien nog wel meer. Als eigen drijfveren ontbreken zullen andere prioriteiten veelal voorrang krijgen. Dat zou een van de verklaringen kunnen zijn voor het feit dat het ondertekenen van verschillende charters en manifesten door grote en bekende organisaties tot op heden nog weinig significante en bestendige resultaten heeft opgeleverd.

Ook bij een oprecht gemotiveerde raad gaat verandering van samenstelling niet vanzelf. Vaak speelt dan een rol dat motieven voor diversiteit onvoldoende helder zijn besproken en bepaald. Wil de raad meer diversiteit omdat hij daardoor beter denkt te kunnen functioneren (de business case benadering) of omdat hij daarmee zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt (de overtuigingsbenadering)? Voor gelegitimeerd en effectief functioneren zijn beide invalshoeken van belang, maar in de praktijk lijkt het gesprek hierover binnen een raad nog onvoldoende diepgaand te worden gevoerd. Zo'n gesprek is ook niet gemakkelijk, omdat het raakt aan individuele opvattingen en drijfveren. Het onvoldoende 'laden' van het begrip diversiteit belemmert echter de totstandkoming van een gemeenschappelijke ambitie en maakt operationele vervolgstappen minder kansrijk.

3.2 *Mechanismen*

Zelfs bij een helder gemotiveerde ambitie is anders samenstellen niet eenvoudig, omdat verschillende (onbewuste) mechanismen en patronen zo'n ambitie in de praktijk toch kunnen dwarsbomen. In deze paragraaf noemen we er een paar.

a) Ambitieverlof

Bij het streven naar meer diversiteit wordt vaak gekozen voor een instrumentele benadering met concrete doelen, bijvoorbeeld minimaal een x-aantal vrouwen op een kandidatenlijst. Toch is ook dan de uitkomst vaak weer een man. Dit wordt nog weleens veroorzaakt door de verleiding om 'deze keer' een uitzondering te maken. Bijvoorbeeld door tijdsdruk of door een op het oog geschikte kandidaat die zich plots aandient, maar onvoldoende binnen de diversiteitsdoelen past. Op dat moment kun je spreken van 'ambitieverlof': de raad wil wel anders, maar het komt nu even niet uit. Verleiding is een krachtig mechanisme. Ambitieverlof komt dan ook vaker voor dan men denkt. Zo kan (ongemerkt) de nieuwe uitzondering de oude regel worden en verandert er uiteindelijk weinig.

b) Voorkeur voor gelijken en voor consensus

Evolutionair gezien hebben wij mensen een voorkeur ontwikkeld voor samenwerking met mensen die op ons lijken. Die voorkeur zit diep en niet iedereen is zich daar voldoende van bewust. Als deze voorkeur in de selectiepraktijk van RvC's onvoldoende wordt onderkend en gecompenseerd is de kans groot dat de raad gelijksoortige collega's benoemt. Dat belemmert de totstandkoming van een andere samenstelling.

Uit recent onderzoek van hoogleraren Rink, Stoker e.a. blijkt overigens dat mannen de klik als voorwaarde hanteren bij selectie.¹⁰ Voor vrouwen is de afwezigheid van een klikgevoel geen reden om de kandidaat af te wijzen. De huidige nog dominant mannelijke samenstelling van RvC's versterkt zo de zogenaamde 'ingroep-selectie'. Een meer divers samengestelde selectiecommissie zou hier minder gevoelig voor zijn.

Zo'n divers samengestelde selectiecommissie zou ook het 'consensus-risico' kunnen verminderen. In een groep met een dominante meerderheid heeft iemand met een andere mening de menselijke neiging om die mening aan te passen aan de rest. Omdat het met elkaar eens zijn het groepsgevoel en het 'erbij horen' versterkt. Als dit speelt in een selectiecommissie (of in de hele raad), kan dat het anders samenstellen van de raad belemmeren. Het lid van de selectiecommissie met voorkeur voor een 'diverse' kandidaat is dan mogelijk onvoldoende geneigd tegenspel te bieden aan een dominante meerderheid die de voorkeur heeft voor iemand die 'goed bij hen past'.

c) Statuur commissariaat en historisch gegroeide gewoonten

Een specifiek aspect van de selectievoorker voor de eigen groep betreft de statuur die samenhangt met sommige commissariaten. Een veronderstelling die nader onderzocht kan worden is dat een exclusief gezelschap zijn exclusiviteit graag in stand houdt. Dat zou er dan toe kunnen leiden dat een buitenstaander met een mindere sociaal-culturele status niet als vanzelf wordt overwogen, want dat zou de status van de gehele groep mogelijk naar beneden kunnen halen. Of de raad laat bij uitzondering wel 'een ander' toe, maar sluit dan direct weer de gelederen.

De statuur die aan een commissariaat hangt of wordt toegekend maakt het kritisch naar jezelf kijken sowieso niet vanzelfsprekend. Je bent immers gekozen vanwege je enorme staat van dienst. Een verminderd zelfkritisch vermogen belemmert echter het zicht van de raad op beperkingen in zijn samenstelling.

Diezelfde statuur lijkt het taboe op tussentijdse aanpassingen van de samenstelling van de raad ook in stand te houden. Er is schroom om collega's aan het einde van de eerste termijn te vragen hun stoel ter beschikking te stellen voor een ander type commissaris. Tussentijds, voor afloop van een termijn, is nog helemaal niet aan de orde, ook niet als de conclusie zich opdringt dat in de gegeven situatie een ander profiel van de raad gewenst is.

De Vereniging van Toezichthouders in Zorg & Welzijn, NVTZ, bespreekt deze mogelijkheid al wel in haar Atlas van het Toezicht.¹¹ Maar de Code 'framet' het tussentijds terugtreden van commissarissen negatief, in termen van onvoldoende

¹⁰ Zie <https://www.rug.nl/hrm-ob/bloggen/leiders-selecteren-copieen-van-zichzelf-van-old-boys-naar-new-girls-netwerken-16-04-2019>.

¹¹ Bas Baanders en Ton van Zonneveld, *Atlas van het Toezicht*, 1e druk, Utrecht/Den Haag, uitgegeven door de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn en het Nationaal Register voor stimulerend toezicht 2017.

functioneren (CGC 2.2.3). Daarmee loopt de manier waarop een raad hiermee omgaat achter bij hoe het in organisaties zelf gaat.

Tot slot nog een opmerking over de rol van bezoldiging. Met name in het publieke domein is vaak sprake van een beperkte bezoldiging of een onbezoldigde toezicht-functie (mede vanwege de invoering van de WNT). Terwijl het soms toch om zware verantwoordelijkheden gaat. Ex-topbestuurders beschouwen zo'n commissariaat als een eervolle rol en als een bijdrage aan de maatschappij. Maar voor kandidaten uit andere doelgroepen is enige vorm van bezoldiging soms wel degelijk een overweging. Dit mechanisme sluit deze doelgroep dus op voorhand uit.

4. Hoe kan het beter?

In de oplossingsrichtingen die hierna worden genoemd draait het in essentie om diepgang en discipline. We bespreken die oplossingsrichtingen aan de hand van drie invalshoeken: het profiel van de raad, het wervings- en selectieproces en de rol van de voorzitter.

4.1 *Het profiel van de raad*

Het gesprek over het gewenste profiel van de raad kan veel diepgaander en zou ook structureler moeten worden ingebed. De zelfevaluatie is daarvoor een uitgelezen moment. Daarbij heeft de spiegel en de onafhankelijkheid van een extern deskun-dige belangrijke toegevoegde waarde. Voor de noodzakelijke diepgang werkt het verfrissend om telkens weer te starten met een blanco blad en het oude profiel even te laten voor wat het is. Om zo met elkaar te onderzoeken wat het team nodig heeft om haar toezichthoudende, adviserende en werkgeversrol voor deze organisatie goed te kunnen vervullen.

Bij het omschrijven van het gewenste deskundigheidsprofiel van de raad helpt het om niet te denken in rollen maar in criteria. Zo wordt de keuze voor ex-bestuurders vaak ingegeven door de bij die rol gepercipieerde competenties. Denk aan 'kan hoofdzaken van bijzaken onderscheiden'. Maar zo'n competentie is ook bij anderen dan ex-bestuurders te vinden. Het is daarnaast van belang om relatief meer aandacht te geven aan een open mind, een kritische houding, oprechte nieuwsgie-righeid en aan de wil en het vermogen om te leren, dan aan ervaring. Ervaring uit het verleden levert immers geen garantie voor de steeds onvoorspelbaardere toekomst. Ook hier helpt het om een containerbegrip als 'ervaring' af te pellen naar specifieke criteria.

De deskundigheid voor het invullen van de werkgeversrol verdient extra aandacht. Die blijft namelijk nog vaak onderbelicht, terwijl de beoordeling van de kwaliteit van het bestuur en het samenstellen van een nieuw bestuur een van de belangrijkste beslissingen van de raad betreft. Ook de invulling van de werkrelatie met het

bestuur is gebaat bij meer aandacht voor werkgeverscompetenties. Denk aan de vaardigheid om een lastig gesprek te kunnen voeren, of dat nu gaat over het functioneren van het bestuur of over de maatschappelijke rol van het bedrijf. Deze competenties helpen bovendien de raad zelf, bij haar eigen samenstelling en lastige gesprekken.

Hieraan gerelateerd is het eveneens van belang te waken voor te veel voormalige CEO's in de raad. Los van het feit dat dit de diversiteit van het gezelschap niet per se ten goede komt, kunnen zij als ex-bestuurder, in hun nieuwe rol als werkgever, het gesprek met bestuurders van de onder hun toezicht staande organisatie ook een eigen dynamiek geven. Het boek 'Bovenbazen' van Haenen en Selker geeft daar een inkijkje in.¹²

Voor een raad die nadrukkelijk wil aansluiten bij stakeholders en maatschappij is een relevante diversiteit aan achtergronden van belang. Deels zichtbaar, zoals eerder vermeld, maar ook onzichtbaar. Het goed omschrijven van die gewenste achtergronden en waarom die belangrijk zijn voor deze raad draagt bij aan de kwaliteit van het wervings- en selectieproces.

4.2 *Het wervings- en selectieproces*

Een gedegen selectieproces, gericht op een betere samenstelling van de raad vraagt tijd, aandacht, selectiedeskundigheid en vooral de bereidheid om het waar nodig eens anders aan te pakken.

Om te beginnen kan het zoekproces anders. Niet via de geëigende kanalen, maar creatiever en non-conformistischer. Het tamelijk elitaire karakter van de commissarisfunctie leidt er bijvoorbeeld toe dat nog weinig van onlinekanalen en sociale media als LinkedIn gebruik wordt gemaakt. Maar dat kan juist die onverwachte kandidaten opleveren die je anders niet vindt. Hier speelt risico-aversie mogelijk een rol. Kunnen we ons wel verantwoorden als we geen gerenommeerde headhunter hebben ingeschakeld of iemand die we goed kennen hebben benaderd?

Het selectieproces zelf kun je objectiveren, om daarmee de eigen onbewuste voorkeuren te verminderen. Bijvoorbeeld door er externe, niet belanghebbenden bij te betrekken. Leden van een andere RvC of een onafhankelijk externe, niet zijnde de headhunter.

Assessment is het overwegen waard, met name vanuit teamperspectief. Assessments zijn voor RvC's echter nog niet zo vanzelfsprekend. De selecterende raad voelt schroom om het voor te stellen en de kandidaat kan het zien als een motie van wantrouwen. Een meer neutrale benadering van assessments lijkt beter te passen bij

¹² Camiel Selker en Hein Haenen, *Bovenbazen*, 1e druk, Amsterdam: Uitgeverij Balans 2016.

het modern toezichthouderschap, omdat ze een eigen, objectiverend en waardevol perspectief kunnen toevoegen aan het selectieproces.

Een experiment kan oude patronen helpen doorbreken. Bijvoorbeeld met een of twee ‘wildcards’, waarvoor je bewust mensen zoekt met een nadrukkelijk ander profiel. Of, nog gewaagder, een vorm van loting uit de longlist van geschikte kandidaten naar oud Grieks gebruik. Voorwaarde voor dit soort experimenten is dat de kandidaat met de wildcard of het winnende lot serieus genomen wordt en voldoende kan worden ingebed.

Voor het effectueren van dit soort (fundamenteel) andere keuzes, is discipline minstens zo belangrijk. Discipline om je doel, een meer divers samengestelde raad, daadwerkelijk te realiseren. Het actief inregelen van een monitoringsysteem, kan die discipline ondersteunen. Denk bijvoorbeeld aan iemand die de vlag omhoogsteekt als de raad van zijn gewenste profiel en plan dreigt af te wijken. Het creëren van ‘nieuwe groeven’ is namelijk de grootste uitdaging.

4.3 *De rol van de Voorzitter*

Bij het (anders) samenstellen van de raad speelt de voorzitter een cruciale rol. Bij voorkeur maakt hij of zij dan ook deel uit van de benoemingscommissie. Volgens Schuit en Jaspers is het bij uitstek de taak van de voorzitter om voortdurend toe te zien op de samenstelling van de raad. *‘In deze taak komt een belangrijk aspect van zijn leiderschapsrol tot uitdrukking.’*¹³ Het is aan de voorzitter om met de raad een gemotiveerde gemeenschappelijke ambitie te formuleren voor diversiteit en te bewaken dat de raad daar ook (gedisciplineerd) naar blijft handelen.

Een divers samengestelde raad kan alleen maar effectief functioneren als aan teamvorming voldoende aandacht wordt besteed. Het voorzitten van een divers team is (veel) ingewikkelder dan een team van gelijkgestemden en stelt dan ook hoge eisen. Het vraagt meer dan zes goed geleide bijeenkomsten per jaar, waarin een volle agenda afgewerkt moet worden. De voorzitter moet een team kunnen bouwen met een klimaat waarin ieder lid zich uitgenodigd voelt gezond tegenspel te bieden en andere perspectieven daadwerkelijk wil horen.

Dat betekent dat een voorzitter bij elke wijziging van samenstelling historisch gegroeide mores opnieuw ter discussie zou moeten stellen. Startbijeenkomsten van nieuw samengestelde raden kunnen daaraan bijdragen. Met het gezamenlijk herdefiniëren van doelen, omgangsvormen en dergelijke kun je nieuw aangestelde RvC-leden samen met de zittende leden direct tot een gelijkwaardig nieuw team smeden.

¹³ Steven Schuit & Casper Jaspers, *Handboek Voorzitter*, 1e druk, Amsterdam: Mediawerf Uitgevers 2017.

Een specifiek aspect van diversiteit betreft een raad met verschillende nationaliteiten. Dan gaan taal en cultuur een nog nadrukkelijker rol spelen. Veelal wordt dan Engels de voertaal. Dat werkt in formeel-functionele zin meestal prima, maar als het over opvattingen en emoties gaat wordt het lastiger. Zeker als de dominante groep Nederlandstalig is. Het risico dat je de buitenstaander blijft is dan groot. Dat vraagt extra aandacht van de voorzitter en inspanning van de leden uit de dominante groep.

Over teamvorming is veel literatuur beschikbaar. We beperken ons in dit hoofdstuk tot een verwijzing naar Lencioni.¹⁴ Hoewel hij zich primair richt op executive teams, kan ook een voorzitter van een raad hier relevante aangrijpingspunten vinden voor teamvorming.

5. Samenvattende conclusies

Een goed samengestelde raad vraagt om deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid. In dit hoofdstuk hebben we laten zien dat een te eenzijdig samengestelde raad risico loopt. Een meer divers samengestelde raad, zowel in deskundigheid als in achtergrond, zorgt voor betere besluitvorming, bredere en fijner afgestemde antennes en herkenbaarheid bij de stakeholders en maatschappij.

Maar het anders samenstellen van een raad gaat allesbehalve vanzelf. Omdat het raakt aan onderliggende opvattingen, 'beliefs', kijk op de wereld en persoonlijke voorkeuren en belangen van mensen. Het gesprek daarover is lastig en commissarissen gaan dat net als ieder ander liever uit de weg. De basis voor een beter samengestelde raad ligt echter juist in dat lastige gesprek. Een gesprek over ambities, motieven, over zelfinzicht, over het omgaan met andere perspectieven en met tegenspraak, over ethiek en over vanzelfsprekendheden, die je met de kennis van nu ter discussie zou kunnen stellen. Dat vraagt moed. Van de raad als geheel, van de voorzitter en van de individuele leden.

Hiermee leg je wel een stevige basis voor een andere aanpak, waarbij oppervlakkige vinkjes tot het verleden behoren. Een andere aanpak die op zijn beurt vraagt om wilskracht, discipline en inspanning, om de verleiding van de gebaande paden te kunnen weerstaan. Maar met die stevige basis en een goed ingericht monitoringsysteem wordt de kans op succes aanmerkelijk vergroot.

Het anders samenstellen van RvC's doet ook een beroep op de eigen verantwoordelijkheid van een (kandidaat-)lid, in de beoordeling van deskundigheid, diversiteitsbijdrage en onafhankelijkheid. Ben ik (nog) deskundig genoeg? Pas ik (nog) bij de vraagstukken van deze organisatie? Kan ik inhoudelijk (nog) voldoende bijdragen? Voeg ik (nog) iets toe aan de diversiteit van het gezelschap en heb ik

¹⁴ Patrick Lencioni, *De 5 frustraties van teamwork*, 32e druk, Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact 2009.

(nog) voldoende invloed? En misschien wel de belangrijkste: ben ik bereid om deze positie op te geven, als de omstandigheden daarom vragen?

Het in dit hoofdstuk aangereikte kader maakt het mogelijk de samenstelling van de eigen raad te analyseren en met elkaar passende vervolgstappen te zetten. Om zo te komen tot een (nog) beter samengesteld en functionerend team, wat optimaal kan bijdragen aan de langetermijnwaardecreatie van de onder toezicht staande organisatie.