
Wel hulp van politiek nodig om bestuurscultuur aan te pakken



Ferdi de Lange en Monique de Vos
Chasse Executive Search

Inderdaad, het benoemen van nieuwe toezichthouders leidt niet automatisch tot vernieuwing, nu een nieuwe generatie zich meldt bij raden van toezicht (Opinie, 11 mei). Toezichthouders staan hiervoor zelf aan de lat, maar ze kunnen wel wat hulp van de politiek gebruiken.

Het is namelijk lastig om voorbij je eigen spiegelbeeld te kijken. Zittende toezichthouders benoemen daarom vaker wel dan niet een kopie van zichzelf, met gevolg voor de diversiteit én kwaliteit. Diversiteit, daar kies je voor. Door te kijken naar de samenstelling van het team, helder te zijn over wat mist en buiten de *usual suspects* te werven. Ter ondersteuning hiervan moet het huidige automatisme van herbenoeming van toezichthouders doorbroken worden. Iedere herbenoeming moet leiden tot een zelfevaluatie van het team: welke deskundigheid is nodig die aansluit bij de strategie en context van de organisatie? Is de kennis van nu toereikend voor de uitdagingen van de toekomst?

Neem het thema digitalisering. In onze praktijk zien we dat organisaties in zowel de publieke als private sector deze ontwikkeling onderkennen en steeds meer vertalen naar het toezicht. Resul-

taat: toetreding van nieuwe toezichthouders met toegevoegde waarde en overtuigingskracht.

Voor de verdere versterking van kwaliteit en diversiteit in het toezicht kan de politiek ook een handje helpen. De in 2013 in werking getreden Wet bestuur en toezicht was daar voor bedoeld. De aanleiding was helder: het stapelen van toezichthoudende rollen met funeste gevolgen voor de kwaliteit van het toezicht. Maar ook het doorbreken van het 'old boys'-netwerk.

Het huidige automatisme van herbenoeming van toezichthouders moet worden doorbroken

Het bijbehorende 'Puntensysteem' geeft toezichthouders vijf punten (één punt per rol of twee punten voor een voorzitterschap), waardoor stapelen voorkomen zou worden en meer ruimte zou ontstaan voor diversiteit. Een recente evaluatie door de Rijksuniversiteit Groningen leidt tot een enkel voorstel tot aanpassing, maar geeft geen aanleiding om de boel flink op te schudden. Het wekt daarom geen verbazing dat het ministerie van Justitie en Veiligheid, dat de opdracht gaf tot de evaluatie, die snel heeft omarmd en de komende bespreking in de Tweede Kamer een formaliteit lijkt. Maar de Kamer

zou de evaluatie juist moeten aangrijpen om kwaliteit en diversiteit in het toezicht te vergroten.

Naar hartelust stapelen

Eigen onderzoek van Chasse Executive Toezicht onder toezichthouders in de publieke en private sector leidt tot een volledig ander beeld. Dat beeld wordt geschraagd door onze praktijkervaring én kale feiten. Om te beginnen met de feiten. Het 'Puntensysteem' heeft een zeer beperkte reikwijdte: onder andere buitenlandse ondernemingen, culturele instellingen en zelfstandige bestuursorganen zijn uitgezonderd van de wetgeving. Een toezichthouder kan nog altijd naar hartelust stapelen. Uit ons onderzoek onder toezichthouders blijkt steun voor de principes van het 'Puntensysteem', maar niet voor de uitwerking. Toezichthouders begrenzen zich in de regel zelf. De verantwoordelijkheid voor het aantal functies moet primair liggen bij hen én de instellingen die ze aanstellen. En dus niet bij een 'lekke' en inconsequente wet. Sterker: door het rigide 'Puntensysteem' zijn ervaren toezichthouders niet beschikbaar voor bijvoorbeeld zware voorzittersrollen die niet (meteen) door een nieuwe generatie kunnen worden uitgevoerd. Als het aanbod van geschikte toezichthouders verschaalt, neemt de kwaliteit ook af. Dwing daarom als Kamer instellingen om transparant te zijn over de keuzes die zij maken voor toezichthouders en laat dit in het jaarverslag openbaar vastleggen.