



REGISSEUR, COACH EN LEIDER

De groeiende verantwoordelijkheid van de RvC-voorzitter

De rol van de voorzitter van een raad van commissarissen of raad van toezicht is in beweging. Bij calamiteiten is hij kop van jut, in het dagelijkse proces steeds minder een primus inter pares maar een leider van het team. Bij de samenstelling en ontwikkeling van de RvC ontwikkelt de rol van voorzitter zich tot regisseur van talenten en tot aanvoerder en coach tegelijk. Dit alles moet zijn weerslag krijgen in de profielschets en het reglement.

Willem van Leeuwen

De voorzitter van de RvC zorgt ervoor of ziet erop toe dat de RvC als team goed kan functioneren; alle leden van de RvC zijn hiervoor verantwoordelijk maar de voorzitter draagt hiervoor een specifieke verantwoordelijkheid.", aldus de Governancecode Woningcorporaties 2015. In de wetgeving en in governancecodes, in de literatuur en de publieke opinie wordt steeds vaker over de aparte positie van de voorzitter gesproken. In deze bijdrage wordt verkend waaruit die specifieke verantwoordelijkheid bestaat. Na de bespreking van vier relevante ontwikkelingen en hun impact op het voorzitterschap van de RvC, volgt een aantal conclusies waarbij het voorzitterschap wordt getypeerd met: regisseur, aanvoerder/coach en leider.

Vier relevante ontwikkelingen

De eerste ontwikkeling betreft de wijze waarop voorzitters publiek in beeld komen, of in beeld worden gebracht, wanneer er een calamiteit is opgetreden. Voorlopig dieptepunt is de veroordeling van Loek Hermans door de Ondernemingskamer in de Meavita casus. Wat zeggen de calamiteiten van de laatste tien jaar over de maatschappelijke verwachtingen met betrekking tot de voorzitter van de RvC?

De ontwikkelingen in het vak van toezichthouder vormen de tweede aanleiding voor het doordenken van de rol van de voorzitter. Er worden hogere eisen aan de raad gesteld. Een eigentijdse raad is toegerust voor het vervullen van de wettelijke taak en beantwoordt aan de maatschappelijke verwachtingen. Wat is de verantwoordelijkheid die de voorzitter van de RvC moet nemen voor de samenstelling en de kwaliteit van het team?

De derde aanleiding om de competentieprofielen van voorzitters tegen het licht te houden hangt samen met het thema 'legitimiteit' van de maatschappelijke onderneming. De raad krijgt in toenemende mate een actieve rol in de relatie met belanghouders. De meer naar buiten gerichte rol van de raad stelt nieuwe eisen aan het voorzitterschap.

Ten slotte tekent zich een ontwikkeling af waarbij de voorzitter van de raad niet tevens de voorzitter van commissies is. Wat is de achterliggende gedachte daarbij en spoort die met de overige ontwikkelingen die op het voorzitterschap van invloed zijn?

Calamiteiten

De serie calamiteiten staat zo langzamerhand wel op ieders netvlies. Voor het begrijpen van de grote debacles werden onderzoekscommissies ingesteld. Dat gebeurde door de minister (Amarantis), de Ondernemingskamer (Meavita) of de Tweede Kamer (Vestia en de Parlementaire enquête woningcorporaties). Naar aanleiding van de calamiteiten is er veel gepubliceerd. Een rode draad door al die publicaties is dat het functioneren van de raad van toezicht of raad van commissarissen onder de maat was. De politieke en maatschappelijke verbazing en ergernis over disfunctionerende raden is goed samengebond in de titel van het drieluik "Waar is de raad van toezicht?". (Minderman 2012; Minderman/Goedijk/Van den Berg 2012; Goedijk 2012)

De drie genoemde voorbeelden uit de sectoren onderwijs (Amarantis), zorg (Meavita) en wonen (Vestia), volstaan om de relevantie voor het voorzitterschap te duiden.

De Commissie Van Rijn, die in 2012 onderzoek deed naar de val van Amarantis, belicht het functioneren van de raad van toezicht en concludeert dat deze onvoldoende effectief is geweest. Er worden belangrijke dossiers genoemd waarop de raad daadkrachtiger had moeten optreden. In essentie lukte het de raad niet om positie te verwerven ten opzichte van het college van bestuur en werden interventies onvoldoende of traag opgevolgd. Blijkbaar rekent de commissie dat in het bijzonder de voorzitter aan. Dat valt af te leiden uit het feit dat van de aanbevelingen die de commissie doet, één gewenste interventiemogelijkheid de voorzitter betreft. De minister moet volgens de Commissie Van Rijn de mogelijkheid krijgen "om de voorzitter van de raad van toezicht te schorsen, indien het belang van het onderwijs dit noodzaakt".

Onvoldoende toezicht

De Parlementaire enquêtecommissie woningcorporaties (2015) heeft onderzoek gedaan naar het debacle bij Vestia. De conclusie met betrekking tot de RvC is dat deze passief was en te weinig financiële expertise bezat en in het algemeen onvoldoende en te weinig onafhankelijk toezicht hield. De raad wordt medeverantwoordelijk gehouden voor het debacle. Voor de openbare verhoren zijn alleen de (voormalige) voorzitters

opgeroepen. Zij moeten zich verantwoorden. Opvallend is dat Noordanus zich daarbij in de eerste persoon enkelvoud uitdrukt: "... ik had ervoor moeten zorgen dat er een meerhoofdig bestuur bij Vestia kwam". In de aanbevelingen van de enquêtecommissie wordt met geen woord gerept over het voorzitterschap. De minister heeft in de door de commissie aanbevolen *fit&proper* test zeventien competenties opgenomen waaraan zowel bestuurders als toezichhouders getoetst worden. De zeventiende betreft expliciet het voorzitterschap: "... kan vergaderingen op efficiënte en effectieve wijze leiden. Is in staat een open sfeer te creëren waarin iedereen gelijkwaardig kan participeren. Heeft oog voor taakvervulling en verantwoordelijkheden van anderen." (Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting 2015, Bijlage 1)

De Ondernemingskamer van het gerechtshof Amsterdam heeft in de casus Meavita hard geoordeeld over de raad van toezicht: "Er was inderdaad een cumulatie aan moeilijke tot zeer moeilijke externe factoren. In plaats van die tegemoet te treden met extra zorgvuldigheid en aandacht, vervielen bestuurders en toezichthouders in een cumulatie van tekortkomingen." De voorzitter wordt in het bijzonder verweten dat hij nieuwe leden van de raad onvoldoende informeerde over zoiets wezenlijks als het (dis-) functioneren van het bestuur. Deze uitspraak heeft reeds een enorme impact gehad op de persoon van de voorzitter en die kan met de aangekondigde privaatrechtelijke aansprakelijkheidsstelling alleen maar groter worden.

Aftreden voorzitter

Wat bij de calamiteiten opvalt is dat in de publieke opinie meteen om het aftreden van de voorzitter wordt gevraagd. De buitenwereld rekent dan in de persoon van de voorzitter de hele raad af op het gehouden toezicht. Toen Meavita in de problemen kwam werd meteen, niet in de laatste plaats door leden van de Tweede Kamer, aangedrongen op het vertrek van voorzitter Loek Hermans. Hij verantwoordde zijn aanblijven als volgt. "Ik ben blijven zitten omdat er problemen zijn. Opstappen lost niets op. Als men vindt dat we weg moeten gaan, dan gaan we. Niemand van de commissarissen hecht aan het pluche. Ik kan je vertellen, dit zijn

keiharde stoelen." (NRC, 17 februari 2009)

Blijkbaar zijn de maatschappelijke verwachtingen omtrent hetgeen een voorzitter van de raad van commissarissen vermag, toegenomen. Voorzitters staan in de spotlight en staan meer dan de leden van de raad bloot aan (grote) reputatieschade. Ze moeten daartegen bestand zijn. Het ligt in de rede dat ze zich in de raad een positie gaan verwerven die dat risico minimaliseert. Naast de onderneming hebben zij een eigen belang bij een kwalitatief sterke raad gekregen.

Ontwikkelingen in het vak

De functie van toezichthouder is de afgelopen jaren sterk geprofessionaliseerd. Algemeen wordt erkend dat toezicht houden een vak is en dat aan de uitoefening ervan eisen mogen worden gesteld. In toenemende mate nemen voorzitters verantwoordelijkheid voor de samenstelling en het functioneren van het team.

Samenstelling.

Bij de samenstelling moet niet alleen gelet worden op de gebruikelijke competenties als kennis en ervaring maar ook op diversiteit. Naast de gebruikelijke diversiteit in termen van geslacht, leeftijd en afkomst, moet het team ook divers zijn door mensen met verschillende (dominante) stijlen te benoemen. Op die manier kan de RvC op alle onderdelen van het toezicht, zowel in de *hard controls* als bij de *soft controls*, optimaal functioneren. Om na te gaan of het team evenwichtig is samengesteld bestaan verschillende instrumenten. Bijvoorbeeld de kleurenschema's van Jung (persoon) of Belbin (team). Dick Ruimschotel presenteerde in mei 2015 voor een congres van de gezamenlijke beroepsverenigingen van toezichthouders een heel bruikbare matrix met vier typologieën: denker, doener, toetsen en samenwerker. (Ruimschotel 2015)

Bij de werving van nieuwe leden voor de raad moet onder leiding van de voorzitter een zorgvuldige analyse worden gemaakt van wat het team bij de betreffende onderneming en in de concrete context nodig heeft. Aan het gewenste profiel moeten tijdens de selectie niet snel concessies worden gedaan. Zit de kandidaat er niet tussen, dan is de werving mislukt en volgt een tweede ronde, mogelijk met een ander searchbureau.

NAARMATE DE POSITIE VAN DE VOORZITTER ZICH ONTWIKKELT VAN DE *PRIMUS INTER PARES* NAAR EEN EIGENSTANDIGE ROL, NEEMT HET BELANG VAN EEN GOEDE *BALANCE OF POWER* TOE.

Functioneren

Over de rol van de voorzitter bij het functioneren van de raad zijn de laatste inzichten neergeslagen in twee actuele governancecodes, die van het hoger beroeps onderwijs en van de woningcorporaties. Deze bepalen de taken van de voorzitter met betrekking tot de vergaderingen, het functioneren van het team, de contacten, ontwikkeling en beoordeling.

Waar het de (mede-)verantwoordelijkheid betreft voor de professionalisering van het interne toezicht, geeft de meest actuele governancecode voor maatschappelijke ondernemingen een goed beeld van de ontwikkeling in het voorzitterschap.

Een probleem waar de meeste raden en hun voorzitters met een boog omheen lopen is een lid dat niet voldoende functioneert. Afscheid nemen van een niet functionerend lid of van een lid dat te vaak verhinderd is een vergadering van de RvC bij te wonen, lukt nog wel. Vooral aan het einde van een zittingstermijn, als herbenoeming aan de orde is. Een eigentijdse raad gaat verder en onder leiding van de voorzitter kan tussentijds afscheid genomen worden van een lid dat niet voldoende bijdraagt aan het team. De commissaris kan voor het vak geschikte zijn, maar niet in dit team. Of het betreffende team heeft dringend versterking op andere competentiegebieden nodig. Dan moet de voorzitter het initiatief nemen om een wissel door te voeren. Waarom zou instroom, doorstroom en uitstroom voor de hele onderneming normaal zijn en niet voor de RvC?

Door de toenemende verantwoordelijkheid van de voorzitter voor de samenstelling en het functioneren van het team, ontwikkelt hij zich in de richting van een teamleider of meespelende coach. Het nieuwe voorzitterschap is geen hiërarchische rol. De gesprekken met de leden over hun functioneren, educatie,

ontwikkeling en geschiktheid zijn evenmin vrijblijvend. Het zijn niet langer goedbedoelde adviezen van een *primus inter pares* maar niet-vrijblijvende aanwijzingen van de aanvoerder/coach.

Toezicht en legitimiteit

Mede door de calamiteiten werd pregnant zichtbaar wat al vanaf het begin van de jaren negentig van de vorige eeuw een probleem was: de maatschappelijke ondernemingen hebben geen eigenaar. In de governancecodes werden pogingen gedaan om belanghouders qua beïnvloedingsmogelijkheden in de plaats te stellen van de eigenaar. Er wordt dan gesproken van 'eigenaarschap' en na de calamiteiten van 'moreel eigenaarschap'. De wetgever is de laatste tijd bezig om de belanghouders (met name de gebruikers en de lokale overheid) in positie te brengen. In de Woningwet 2015 is vastgelegd dat de RvC zich bij het houden van toezicht moet richten "naar het belang van de betrokken belanghebbenden".

Bij het werken aan legitimiteit heeft ook de raad een verantwoordelijkheid (van Leeuwen/Doevendans 2015). De opvattingen daarover lopen nog uiteen van toezien op het *stakeholdermanagement* van het bestuur tot een eigen actieve rol van de RvC in de dialoog met betrokken belanghebbenden. De maatschappelijk gewenste ontwikkeling gaat in de laatste richting. Goodijk pleit voor dialoogsessies van de raad met belanghouders (Goodijk 2012). Strikwerda stemt tot nadenken als hij suggereert niet te spreken van en raad van toezicht maar van een raad van verbindingen (Strikwerda 2013).

Bij maatschappelijke ondernemingen hangen de stakeholderdialoog en de eigen strategiesessie nauw met elkaar samen. De raad wordt in dat domein steeds (pro-)actiever. De bekende angst om vanuit de adviesrol op de stoel van de bestuurder te belanden, is

niet meer van deze tijd. Bij het bepalen van de maatschappelijke meerwaarde zullen RvC en bestuur steeds meer samen optrekken, met behoud van ieders rol.

In de dialoogsessie met stakeholders en bij de strategische sessie van raad en bestuur, komt het op leiderschap van de voorzitter aan. De voorzitter moet zijn team in deze *balancing act* kunnen leiden en in staat zijn de groepsdynamiek te stimuleren.

Geen voorzitter van commissies

Een op het eerste oog misschien afwijkende ontwikkeling in het voorzitterschap is de bepaling dat de voorzitter van de raad niet tevens voorzitter mag zijn van de auditcommissie en renumerationcommissie. (Aedes/VTW 2015) Deze bepaling zal in steeds meer governancecodes opgenomen gaan worden. De bepaling gold vaak al voor de auditcommissie. Bij nader inzien is het een logische stap die voor alle door de raad ingestelde commissies zou moeten gelden. Naarmate de positie van de voorzitter zich ontwikkelt van de *primus inter pares* naar een eigenstandige rol, neemt het belang van een goede *balance of power* toe. Gegeven de in deze bijdrage beschreven ontwikkelingen, zullen de contacten tussen de voorzitter en het bestuur intensiever worden. Machtsconcentratie bij de voorzitter moet voorkomen worden. Door het voorzitterschap van de commissies uit de raad onder te brengen bij de leden, wordt voorkomen dat er wezenlijke informatie bij de voorzitter blijft hangen. Bijkomend voordeel is dat de leden zich als commissaris verder kunnen ontwikkelen in het voorzitterschap van een commissie.

Bij de RvC voorzitter ligt de taak om de werkzaamheden van de commissies te stimuleren en de inhoud en kwaliteit van het werk te volgen. Ook moet de voorzitter borgen dat de raad als geheel de verantwoordelijkheid blijft nemen voor de kwaliteit van het toezicht en de te nemen besluiten. Vanuit dat perspectief is het denkbaar dat de voorzitter zelfs geen lid meer is van commissies. Daarentegen zou de voorzitter met regelmaat vergaderingen van de verschillende commissies kunnen bijwonen om nog beter inhoud te kunnen geven aan bovengenoemde taak. Deze ontwikkeling vergt een leiderschap dat zich richt op de kwaliteit van het commissiewerk en op professionele governance.

Samenvatting en conclusies

Langs de lijn van vier ontwikkelingen is het profiel voor de voorzitter van een raad van commissarissen bij een maatschappelijke onderneming tegen het licht gehouden. Bij wijze van samenvatting en conclusie:

- Uit de reacties van politiek en samenleving op de calamiteiten in de zorg, het onderwijs en het wonen, kan geconcludeerd worden dat de voorzitter het meest kwetsbaar is. Ook al wordt de raad als geheel verweten te hebben gedysfunctioneerd en zijn de leden hoofdelijk aansprakelijk voor schade als gevolg van wanbestuur, de voorzitter staat in de spotlight en leidt grote reputatieschade. Vaak al voordat de rechter gesproken heeft. Voorzitters moeten daartegen bestand zijn.
- In het dagelijks functioneren van de raad als toezichthouder komt de voorzitter nog het dichtst bij de *primus inter pares* rol. In die zin dat de inzichten en argumenten van de voorzitter niet zwaarder wegen omdat ze van de voorzitter zijn. Met betrekking tot het proces is de voorzitter niet langer technisch voorzitter maar regisseur van talenten. De voorzitter zorgt ervoor dat alle relevante gebieden uit de kennismatrix met elkaar verbonden worden en dat in de beraadslaging de beschikbare competenties uit de typologiematrix worden benut. Kortom, de regisseur zet de leden van het team in hun kracht.
- Bij de samenstelling en ontwikkeling van het team (werving en selectie; evaluatie en mutatie; ontwikkeling en educatie) ontwikkelt de rol van voorzitter zich in de richting van aanvoerder en coach tegelijk. De voorzitter zorgt ervoor dat de benodigde kwaliteit in huis is en dat de leden van het team zich verder ontwikkelen. Als teamleden onvoldoende presteren of zich niet ontwikkelen, spreekt de voorzitter het lid erop aan en dat gesprek is niet langer vrijblijvend.
- Op het moment dat de raad nadenkt over de maatschappelijke meerwaarde en de betrokken belanghouders in beeld komen, krijgt het voorzitterschap van een maatschappelijke onderneming trekken van een *chairman* in een *one tier board*. De voorzitter waakt ervoor dat de raad rolvast is (non-executive) en zich tegelijk eigenstandig een beeld vormt van de belangen van de betrokken belanghebbenden. Als *non executives* nemen de leden van de raad medever-

antwoordelijkheid voor de vaststelling van de maatschappelijke meerwaarde. De voorzitter toont in dit proces vooral verbindend leiderschap.

- De verhoudingen binnen de RvC gaan veranderen. De RvC voorzitter is niet langer voorzitter van welke commissie ook. Vanuit het oogpunt van de *balance of power* ligt het voor de hand dat de voorzitter ook geen lid meer is van de commissies. Daarentegen richt het leiderschap zich op de kwaliteit van het functioneren van de commissies.

Het kan niet anders dan dat de profielschets van de voorzitter herijkt gaat worden. Reglementen en profielschetsen waarin de voorzitter als *primus inter pares* wordt beschreven zijn niet meer van deze tijd. Dat geldt nog sterker voor statuten die de bepaling bevatten dat de raad de voorzitter uit zijn midden kiest. Het voorzitterschap is een andere functie dan het lidmaatschap.

Voor het voorzitterschap moet een aparte profielschets worden opgesteld. Dat vergt een inhoudelijke bespreking en een reflectieve houding van de zittende voorzitter. De gewenste ontwikkeling in het voorzitterschap komt op tafel als de raad over bovenstaande conclusies in gesprek gaat. Het meest effectief is om dat gesprek te koppelen aan een zelfevaluatie van de raad met externe begeleiding.

Literatuur

- Aedes/VTW (2015) Governancecode Woningcorporaties 2015, Den Haag/Utrecht: Aedes/VTW.
- Commissie Van Rijn (2012) Autonomie verplicht; Rapport onderzoek financiële problematiek Amarantis, pag. 71.
- Gerechtshof Amsterdam, Beschikking Ondernemingskamer in zaak Stichting Meavita c.s., <http://deeplink.rechtspraak.nl/uitspraak?id=ECLI:NL:GHAMS:2015:4454>
- Goodijk, R. (2012) Falend toezicht in semipublieke organisaties? Zoeken naar verklaringen, Assen: Van Gorcum.
- Leeuwen, W.D. van en P. Simons (2012) Toezicht en de maatschappelijke onderneming; balanceren in het krachtenveld, Assen: van Gorcum.
- Leeuwen, W.D. van en P. Doevendans (2015) Toezien in legitimiteit; Handreiking voor toezichthouders in woningcorporaties, Utrecht: VTW.
- Minderman, G. (2012) Waar is de raad van toezicht? Het interne

toezicht in Nederlandse non-profitorganisaties, Den Haag: Boom Lemma.

- Minderman, G., R. Goodijk en S. van den Berg (2012) Waar is de raad van toezicht? Deel II; Een bundel van visies en ideeën, Den Haag: Boom Lemma.
- Parlementaire enquêtecommissie Woningcorporaties (2015) Ver van huis. Tweede Kamer, vergaderjaar 2014-2015, 33606, nrs. 4 en 7.
- Ruimschotel, D. (2015) Goed Toezicht, koninklijke weg of lijdensweg, presentatie bij congres Toezichthouden in de toekomst, <http://www.toezichtintekomst.nl/Goed%20Toezicht.Toekomst%20Toezicht.3.pdf> sheet 27-29.
- Strikwerda, J. (2013) Maatschappelijke ontwikkelingen in relatie tot toezicht, presentatie bij congres Toezichthouden in de toekomst, <https://jstrikwerda.wordpress.com/2013/06/16/maatschappelijke-ontwikkelingen-in-relatie-tot-toezicht/>
- Vrancken, N. (2014) De nieuwe voorzitter; De vijf O's van succesvol voorzitter, Deventer: Vakmedianet.

Over de auteur

Willem van Leeuwen is actief in het maatschappelijk middenveld, o.m. als bestuurder/toezichthouder en als adviseur/docent. Hij is commissaris bij twee woningcorporaties en voorzitter in het passend onderwijs. Daarnaast is hij onder anderen docent bij de commissarissenopleiding van Erasmus ESAA en begeleidt hij raden van commissarissen bij zelfevaluaties.

