

**Commissarissenonderzoek 2025  
Resultaten, Reflecties en Aanbevelingen**

**COMMISSARISSEN IN TRANSITIE**

**Hanke Lange,  
Bestuursadviseur**

**11 juli 2025**

## De scope van dit vertrouwelijke Commissarissenonderzoek 2025

Dit onderzoek laat zien hoe Commissarissen\* aankijken tegen een intensivering van hun toezicht. En het laat zien hoe hun Bestuurders op die ontwikkeling reageren.

De 5 kernvragen in dit inventariserend onderzoek waren:

1. In hoeverre hebben Commissarissen hun toezicht geïntensiveerd?
2. Verwachten zij daardoor van grotere waarde te zijn voor de organisatie en voor de RvB?
3. Hebben zij eventueel bedenkingen bij hun nieuwe taakopvatting?
4. Hoe kijken ze naar de reacties van hun RvB op deze ontwikkeling?
5. En hoe kijken ze naar de kwaliteiten van de Raad/Raden waarin ze participeren?

Het onderzoek is in het voorjaar van 2025 uitgevoerd door middel van een vertrouwelijke enquête, onder verantwoordelijkheid van Hanke Lange, bestuursadviseur, voormalig commissaris en bestuurder, onderzoeker, en docent bij academische masterclasses voor commissarissen.

De online enquête is in mei 2025 aangeboden aan:

- Het netwerk van Lange Organisatie Advies
- Het netwerk van Pieter Cortenbach Bestuursadvies
- De leden van het Register Certified Board Member (RCBM).

### Kenmerken van de 277 respondenten

De responsgroep bestaat uit 277 commissarissen, met de volgende kenmerken:

Meerdere commissariaten	94% van de respondenten is multicommissaris
Rollen	38% is uitsluitend voorzitter 25% is zowel voorzitter als lid 38% is uitsluitend lid
Sector	12% is commissaris in uitsluitend de profitsector 45% is commissaris in zowel de profit als de non-profit sector 43% is commissaris in uitsluitend de non-profit sector
Senioriteit	64% heeft meer dan 10 jaar ervaring als commissaris 62% heeft meer dan 10 jaar ervaring als bestuurder
Leeftijd	1% in de categorie 25 – 40 17% in de categorie 41 – 55 54% in de categorie 56 – 67 27% in de categorie 68 en ouder
Geslacht	35% is vrouw, 63% is man, 2% is onbekend

### Totstandkoming

Alle online-data zijn verzameld en bewerkt door een onafhankelijk onderzoeksbureau. Analyses zijn vervolgens uitgevoerd door een onafhankelijke statisticus. Commentaren van een drietal experts en ervaringsdeskundigen zijn meegenomen in dit verslag. Nanno Kleiterp multicommissaris in de financiële sector. Trudy Prins, multicommissaris in de non-profit sector. Hugo Reumkens, governance-expert en multicommissaris in de profit en de non-profit sector.

---

\* De aanduiding 'Commissarissen' verwijst in dit onderzoek naar leden van een Raad van Commissarissen of van een Raad van Toezicht

## 1. Resultaten

De voornaamste onderzoeksresultaten op de 5 kernvragen zijn als volgt.

### 1. Commissarissen intensiveren hun betrokkenheid (n=277)\*

Circa 90% van de geënquêteerde commissarissen geeft aan dat de eigen Raad\*\* in de afgelopen periode evident of enigszins werkwijzen heeft ontwikkeld die als doel hadden:

1. Eerder en intensiever betrokken te zijn bij de strategieontwikkeling.
2. Scherper zicht te krijgen op:
  - De daadwerkelijke implementatie van de strategie.
  - De ontwikkeling van de organisatiecultuur.
  - De kwaliteit van het senior management.
  - De werking van het besturingsmodel.
3. Frequenter contact te hebben met:
  - Management en medewerkers.
  - De medezeggenschap.

### 2. Ze verwachten van extra waarde te zijn (n=270)

Nagenoeg alle commissarissen (95%) verwachten duidelijk of enigszins van extra waarde voor bestuur en organisatie te kunnen zijn door:

1. Eerdere en intensievere betrokkenheid bij de strategieontwikkeling.
2. Scherper zicht op de implementatie van de strategie, op de werking van het besturingsmodel, op de ontwikkeling van de organisatiecultuur en op de kwaliteit van het seniormanagement.
3. Frequenter contact met management en medewerkers.

De meerwaarde is in hun verwachting iets lager maar nog steeds aanzienlijk als het gaat om rechtstreeks contact met de medezeggenschap, en door ook zélf in gesprek te zijn met externe stakeholders.

Alleen een grotere zichtbaarheid van commissarissen richting de buitenwereld/media wordt door slechts 36% waardevol geacht voor bestuur en organisatie.

### 3. Maar ze hebben tegelijkertijd serieuze bedenkingen (n=261)

Nagenoeg alle commissarissen (91%) erkennen dat 'toezicht houden' een gecompliceerde opgave is geworden.

Terwijl 66% verwacht dat interne toezichthouders in de toekomst steeds méér invloed en betrokkenheid zullen wensen, is 37% van mening dat de eigen Raad juist de ambitie moet loslaten om voortdurend een meerwaarde te *willen* zijn voor het bestuur en de organisatie.

75% van de commissarissen ziet, evident of enigszins, als voornaamste knelpunten bij intensiever toezicht:

- Het risico op rolvervaging.
- De extra tijdsbesteding.
- De bijna onoverbrugbare informatie-asymmetrie tussen bestuur en toezicht.

---

\* Zie bijlage 1 voor een overzicht van aantallen respondenten per vraag.

\*\* 'Raad' wordt in dit onderzoek gebruikt als afkorting van een Raad van Commissarissen of Raad van Toezicht.

Iets minder, maar nog steeds 50% van de commissarissen vreest, of weet wel zeker, dat de Raad bij intensivering van het toezicht het samenspel met het bestuur onder druk zet door het:

- Overreageren op incidenten.
- Inperken van de bestuurlijke beleidsruimte.
- Vertragen van de besluitvorming in het bestuur.

Bijna 40% van de commissarissen geeft aan dat hun Raad de competenties mist om werkelijk waarde toe te voegen.

Eveneens 40% van de commissarissen vreest, of weet wel zeker, dat de Raad 'bestuurlijke dilemma's' gaat verwarren met 'een bestuur dat niet in control is'. En dat de Raad, als hij niet uitkijkt, 'de slager wordt die zijn eigen vlees keurt'.

#### **4. Ze constateren bovendien ambivalentie bij hun bestuurders (n=246)**

Aan de commissarissen is gevraagd aan te geven hoe hun Bestuurders op de toenemende invloed en betrokkenheid van de Raad reageren.

Commissarissen zijn daarover enerzijds uitgesproken positief gestemd, want circa 90% van hen geeft aan dat de RvB, meer of minder duidelijk:

- De actieve taakopvatting van de RvC/RvT steunt en faciliteert.
- De RvC/RvT-vergadering ervaart als een veilige plek om bestuurlijke dilemma's constructief te bespreken.
- Voldoende invloed ervaart te hebben op de selectie van nieuwe leden van de RvC/RvT.

Maar commissarissen hebben ook serieuze bedenkingen en aanzienlijke zorgen. Want volgens deze commissarissen:

- Doet ruim 50% van de bestuurders uitsluitend een beroep doen op hun commissarissen als het ze goed uitkomt.
- Acht 44% van hun bestuurders zichzelf dusdanig gekwalificeerd, dat zij weinig behoefte tonen aan intensief actief toezicht.
- Betwijfelt 43 % van de bestuurders of de Raad wel de vereiste tijd wil of kan vrijmaken.
- Probeert 37% van de bestuurders om de invloed van de RvC/RvT in te dammen.
- Betwijfelt 32% van de bestuurders of de Raad over de competenties beschikt die vereist zijn voor een actief betrokken taakopvatting (van de commissarissen zelf heeft 40% hier twijfels over).

#### **5. Commissarissen zijn positief over de kwaliteit van hun Raad**

In dit onderzoek is geïnventariseerd hoe commissarissen aankijken tegen:

- De wijze waarop herbenoemingen plaatsvinden.
- De kwaliteit van hun collega's in de Raad/Raden, de onderlinge samenwerking en de kwaliteit van het voorzitterschap.

##### **A. Een herbenoeming is niet meer vanzelfsprekend (n=240)**

Het sterk overheersende beeld is dat commissarissen anno 2025 bij een herbenoeming in de Raad de volgende insteek kiezen:

- Een herbenoeming is een belangrijk besluit en vindt plaats na een serieuze inhoudelijke beoordeling.
- Een herbenoeming ligt zeker voor de hand, maar is geen vanzelfsprekendheid.
- Daarbij wordt veel of enigszins waarde gehecht aan de evaluaties van de RvB m.b.t. het functioneren van het betreffende raadslid.
- Een herbenoeming wordt echter als minder zwaarwegend beschouwd dan een eerste benoeming, en volgt dus een lichtere procedure.

- Bij structureel tekortschieten van een collega-commissaris wordt volgens 90% van de commissarissen aangedrongen op een tussentijds afscheid.

Driekwart van de commissarissen geeft aan dat de professionalisering van de jaarlijkse zelfevaluatie bevordert dat herbenoemingen steeds kritischer worden beoordeeld. Maar nog geen 10% gaat zover dat een herbenoeming alleen plaatsvindt als de collega's en belanghebbenden daar expliciet op aandringen. Het is bij een tweede termijn 'doorgaan, tenzij'. En niet 'stoppen, tenzij'.

Ten slotte: circa de helft van de commissarissen vindt dat het mogelijk moet zijn om in bijzondere situaties de statuten zodanig aan te passen dat de statutaire eindtermijn, van een voorzitter of van een lid, kan worden verlengd.

## **B. Commissarissen zijn uitgesproken positief over hun Raad**

Aan de commissarissen is gevraagd zich op 3 dimensies uit te spreken over het functioneren van de (maximaal 3) Raden waarin ze participeren. Circa 10% van de commissarissen beantwoordt deze vragen niet. De resterende 220 respondenten spreken zich wel uit, 90% van hen beoordeelt ook een tweede Raad en 60% van hen ook een derde Raad. Conservatief geschat en gecorrigeerd voor eventuele overlap, spreken de commissarissen zich uit over minimaal 400 Raden en over minimaal 2000 commissarissen, in profit en non-profit. Hieronder de geaggregeerde resultaten.

### **a. De kwaliteit van de collega's in de Raad (n=217)**

Ruim 80% van de collega-raadsleden wordt als 'goed' beoordeeld. Bijna 20% als 'matig' of 'onder de maat'.

### **b. De kwaliteit van de onderlinge samenwerking (n=221)**

75% van de commissarissen kwalificeert de samenwerking in de eigen Raad/Raden als 'goed'. 25% vindt dat de samenwerking enigszins of ernstig te wensen over laat.

### **c. De kwaliteit van het voorzitterschap (n=221)**

Hetzelfde beeld zien we bij de beoordeling van het voorzitterschap. Volgens 75% van de commissarissen doet de voorzitter wat je van een goede voorzitter mag verwachten. Volgens 25% is het voorzitterschap 'matig' of 'onder de maat'. Dit wil zeggen dat 300 van de 400 voorzitters door de responsgroep als sterke voorzitters worden gezien en 100 als zwakke voorzitters.

## **6. Verbanden**

Het onderzoek laat een aantal sterke en zwakke (in alle gevallen: significante) verbanden zien. Voor de correlaties tussen de voornaamste variabelen: zie bijlage 2. De waardering voor de eigen Raad klinkt in de andere resultaten door. Positieve beoordelingen over de kwaliteiten van de eigen Raad (met name het voorzitterschap) gaan samen met minder bedenkingen over een actieve taakopvatting en met de verwachting dat ook het eigen bestuur weinig kritisch tegenover intensivering van toezicht staat. Het omgekeerde geldt natuurlijk ook: commissarissen die meer dan gemiddeld kritisch zijn op het functioneren van hun eigen Raad/Raden, hebben meer bedenkingen en rapporteren bovendien meer weerstand van hun RvB tegen intensivering van toezicht.

Commissarissen die meer senioriteit met zich meebrengen, zijn gemiddeld licht positiever over de nieuwe accenten in de taakopvatting van hun Raad/Raden dan minder ervaren commissarissen. En beoordelen hun eigen Raad/Raden licht positiever. Vrouwelijke commissarissen zijn licht kritischer over hun RvC/RvT dan hun mannelijke collega's. Maar dit gaat om geringe verschillen.

Want het schema in bijlage 2 laat zien dat geslacht en senioriteit niet of nauwelijks differentiëren. Datzelfde geldt voor de sectoren waarin commissarissen hun rollen vervullen.

## 2. Reflecties

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 nadruk legt op het belang van gedrag in de bestuurskamer. En daarom ook aandacht vraagt voor de emotionele dimensie in de verstandhouding tussen toezicht en bestuur.

In onderstaande reflecties leg ik een aantal van de onderzoeksresultaten aan tegen mijn ervaring als bestuursadviseur in vele sectoren. Waar dat zinvol is maak ik een vergelijking met de resultaten uit het Bestuursonderzoek van 2024 (zie ook bijlage 3). In dat onderzoek werd aan bestuurders gevraagd hoe zij aankijken tegen intensivering van toezicht.

### 1. Toezicht en bestuur in transitie

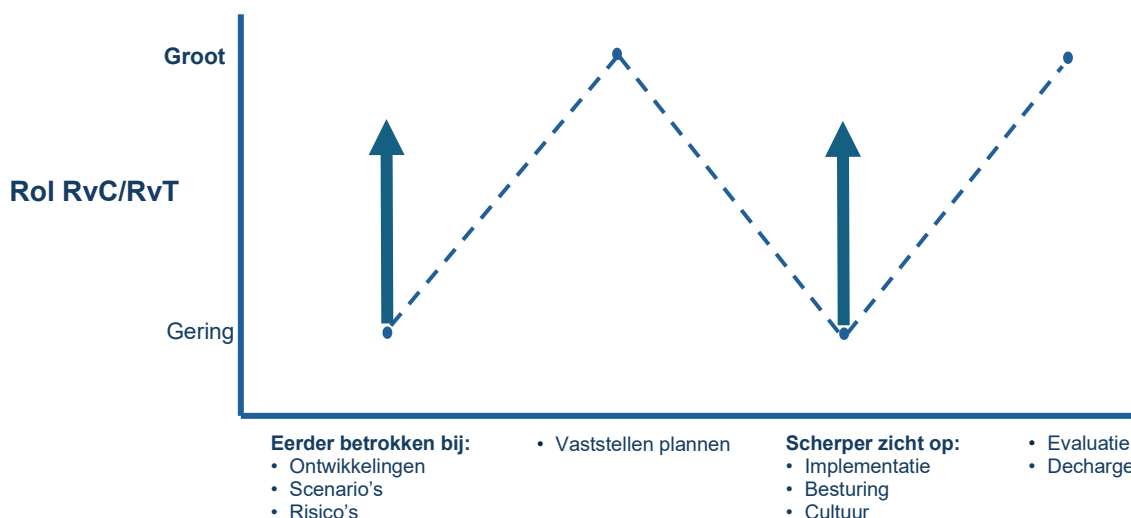
Toezichthouders worden van alle kanten uitgedaagd en gestimuleerd om zich actiever te gaan verhouden tot het reilen en zeilen van de organisatie. De samenleving dringt aan op een professionele toezichthouder. De kwaliteit van het intern toezicht staat volop in de schijnwerpers. De samenleving wil de 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. Ondanks een overdaad aan codes, controles en commissies kunnen zaken ontsporen. 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 waar interne toezichthouders mee te maken hebben. En, met name voor internationaal opererende bedrijven, spelen de volatiele geopolitieke verhoudingen.

Mede daardoor beschouwen vele commissarissen toezichthouden inmiddels als een serieus vak. Ze willen vooral aan ‘de voorkant’ eerder betrokken en beter 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 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 zélf in gesprek te gaan met management en medewerkers om te horen welke ambities er leven en welke obstakels overwonnen moeten worden.

Ook een grote meerderheid van de bestuurders in Nederland, zo kwam in het Bestuursonderzoek 2024 tot uitdrukking, stelt prijs op professionele toegewijde toezichthouders, en maakt graag gebruik van hun *know how* en *know who*. Ze staan, uitgaande van een gekwalificeerde Raad, positief tegenover moderne vormen van strategisch partnerschap tussen bestuur en toezicht. Sterk schematisch is de intensivering van toezicht als volgt weer te geven.

## Intensivering van toezicht



## Beleidsproces (gestileerd)

Deze ontwikkeling is een actualiteit in de meeste Raden, soms nog in een verkennende fase, vaker al in een gevorderd stadium. De kopgroep van deze ontwikkeling wordt gevormd door beursgenoteerde ondernemingen, omdat daar al circa 15 jaar sprake is van een actievere betrokkenheid, met maatschappelijke discussies en codes voor Good Governance als belangrijke trigger. Maar het overgrote deel van onze bedrijven en instellingen zit midden in een transitie naar een meer passende rol van de RvC of de RvT.

## 2. Zelfbeeld versus realiteit

Commissarissen rapporteren een significante accentverschuiving in hun taakopvatting, in de richting van eerdere en intensievere betrokkenheid bij het reilen en zeilen van de organisatie. Ze vinden zichzelf gemiddeld genomen een gekwalificeerde Raad en verwachten, door het koppelen van hun competenties aan een actieve taakopvatting, van grote waarde te kunnen zijn voor bestuur en organisatie.

De vraag kan worden gesteld of die tevredenheid niet te rooskleurig is. De tevredenheid wordt immers door commissarissen zélf al sterk gerelativeerd als ze hun serieuze bedenkingen uiten. Om de tevredenheid te interpreteren is het bovendien zinvol kort stil te staan bij twee psychologische omstandigheden die in de resultaten van dit onderzoek een rol spelen: het karakter van zelfbeoordeling en het relatief hoge percentage voorzitters.

Zoals altijd bij een zelfbeoordeling, is er een grote kans op een systematische neiging tot zelfoverschatting. Dat zou ook in dit onderzoek kunnen spelen. Dat zou de reacties op de vraag naar meerwaarde kunnen inkleuren.

Een tweede aspect is dat voorzitters in het algemeen positiever over hun Raad oordelen dan de leden. Dit fenomeen van optimism bias is in de corporate governance literatuur uitvoerig beschreven. Het punt wint aan relevantie omdat in dit onderzoek 63% van de respondenten één of meerdere voorzittersrollen vervult. Het verschil tussen voorzitters en hun leden is bij de beoordeling van de eigen Raad 15 procentpunten.

Een sterke bias leidt tot een vervorming van het zicht op de realiteit. Een vervorming die als eerste door bestuurders wordt opgemerkt. Maar bestuurders gaan vaak voorzichtig en calculerend om met de eigen commissarissen, en stellen die vervorming niet of nauwelijks ter discussie. Want ze verwachten weinig goeds als ze zouden aangeven dat ze naast voordelen ook serieuze nadelen zien aan een actievere rol-opvatting van hun RvC/RvT. Steeds weer merk ik hoezeer bestuurders hun interne toezichthouder ontzien omdat ze beducht zijn voor de reacties. Een aantal bestuurders gaven in het Bestuurdersonderzoek aan

dat ze hun oordelen over hun RvC/RvT niet vrijelijk wilden of durfden te delen, gelet de werkgeversrol van de interne toezichthouder. Maar liefst 16% zag daarom zelfs helemaal af van een beoordeling van de eigen RvC/RvT.

Ervaren bestuurders zien vaak 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. Ze maken onderscheid tussen raadsleden die suboptimaal, belastend of ontwrichtend functioneren. Suboptimaal als een lid weliswaar weinig bijdraagt, maar niemand tot last is. Belastend als zowel collega-commissarissen als bestuurders steeds moeten anticiperen op het tekort schieten van een bepaald raadslid. Ontwrichtend als een dominant lid met een slechte taakopvatting, betwistbare standpunten of ongepaste omgangsvormen alle samenspel negatief beïnvloedt. Het samenspel in de raad zelf, en het samenspel tussen toezicht en bestuur.

Bestuurders constateren regelmatig dat een RvC/RvT nauwelijks optreedt tegen collega-toezichthouders die te weinig bijdragen of verstorend zijn in hun optreden. Het blijft een ongemakkelijk verschijnsel als toezichthouders eerder kritiek uiten op een goed presterende bestuurder dan op een zwak presterende collega in hun eigen Raad.

### ***Wishful thinking?***

Getoetst aan de dagelijkse praktijk zijn nóg enkele resultaten opmerkelijk. In de eerste plaats de inschatting van 90% van de commissarissen dat hun bestuurders de RvC/RvT-vergadering, duidelijk of enigszins, ervaren als een veilige plek om bestuurlijke dilemma's constructief te bespreken. Hoewel precieze cijfers ontbreken suggereert ander onderzoek dat 30% of meer van de bestuurders moeite heeft om hun persoonlijke dilemma's op tafel te leggen. Nog hoger wordt dat percentage als de bestuurder het eigen falen moet toegeven. Bijvoorbeeld wanneer er rondom zijn\* persoon en zijn optreden conflicten zijn ontstaan, die tot ernstige stagnatie in de besluitvorming leiden. Zie bijvoorbeeld het onderzoek uit 2018 "Commissarissen missen cruciale informatie.....en dat weten ze" (zie bijlage 4).

### **3. Fundamentele bedenkingen**

In dit onderzoek komt een opmerkelijk contrast naar voren. Enerzijds tonen commissarissen het zelfvertrouwen dat zij door intensivering van hun toezicht van extra betekenis zijn voor bestuur en organisatie. Anderzijds hebben zij daarbij niet alleen praktische maar ook fundamentele bedenkingen.

Bedenkingen van praktische aard, zoals een mogelijk gebrek aan competenties en aan tijd, het risico van overreageren op incidenten, een toenemende druk op het samenspel met de RvB en een vertragende factor gaan worden voor bestuurlijke besluitvorming.

Maar veel fundamenteler zijn de bedenkingen die principiële van aard zijn. Zoals het beperken van de bestuurlijke speelruimte. Het risico op rolvervaging door het oprekken van de statutaire verhoudingen. Een mogelijk verlies van onafhankelijkheid. Een meer diffuse aansprakelijkheid.

Commissarissen erkennen in dit onderzoek expliciet dat toezicht houden een gecompliceerde opgave is (geworden). Een vak, dat voldoende competenties en beschikbaarheid vereist. Niet weinigen ervaren nog sterker dan tevoren de enorme informatie-asymmetrie tussen bestuur en toezicht. Zij vragen zich ernstig af of ze in alle complexiteit en volatiliteit wel werkelijk van grote betekenis kunnen zijn. En ze vragen zich af of zich niet te veel laten leiden door hun persoonlijke behoefte om relevant te zijn. Of door hun persoonlijke doel om in de ogen van de RvB een gewaardeerd adviseur te zijn. Ze vragen zich af of ze, zoals een commissaris zegt, de RvB niet in een positie brengen van 'instemmend knikken, interessant idee, dat nemen we mee' om er vervolgens niets mee te doen.

\* Waar 'hij' staat wordt steeds hij/zij bedoeld, waar 'zijn' staat wordt steeds zijn/haar bedoeld.

Hun bedenkingen worden nog eens versterkt door hun indruk dat circa de helft van hun bestuurders zichzelf zó gekwalificeerd acht, dat zij weinig behoefte tonen aan actief toezicht. Integendeel, dat deze groep bestuurders juist probeert om de invloed van de RvC/RvT in te dammen. En uitsluitend een beroep doet op hun commissarissen als het henzelf goed uitkomt.

En, zoals gezegd, speelt het besef dat de genoemde rolvervaging en het fluïde maken van de formele verhoudingen tussen toezicht en bestuur, het risico van een diffuse aansprakelijkheid met zich meebrengt.

#### 4. Eerdere kritische signalen in het Bestuurdersonderzoek 2024

Bestuurders in profit en non-profit hebben in 2024 al geconstateerd dat hun toezichthouders in hun werkwijzen zijn opgeschoven naar een grotere betrokkenheid bij bestuur, beleid en beheer. Ze zagen dezelfde ontwikkelingen als de commissarissen nú. En in gelijke mate zien ze als risico dat intensivering van toezicht het samenspel met het bestuur onder druk zal zetten. Dat bemoeienis tot bemoeizucht kan leiden. Maar bestuurders geven, méér dan toezichthouders, ook extra signalen af, door ervoor te waarschuwen dat:

- Commissarissen het presenteren van bestuurlijke dilemma's niet moeten gaan verwarren met 'een bestuur dat niet in control is'.
- Commissarissen niet moeten gaan overreageren op incidenten en dagkoersen.
- Commissarissen hun onafhankelijkheid in stand moeten houden.
- Commissarissen moeten zorgen dat ze niet in rolvervaging komen.
- Commissarissen hun behoefte moeten beteugelen om steeds méér invloed te willen.

Een veelgehoorde stemming onder bestuurders is dat een sterke toezichthouder inderdaad van grotere waarde kan zijn als hij aan invloed wint. Maar dat daarentegen een zwakke toezichthouder, bij een actievere taakopvatting, een nog grotere last zal worden.

Het grootste verschil tussen commissarissen en bestuurders zit in de beoordeling van de RvC en RvT.

	Oordeel van Commissarissen	Oordeel van Bestuurders
Percentage leden dat goed functioneert	82%	61%
Percentage voorzitters dat doet wat je van een goede voorzitter mag verwachten	74%	59%
Percentage RvC/RvT's dat zijn taken in productieve onderlinge samenwerking vervult	76%	55%
Niet willen/durven reageren op deze 3 vragen	10%	16%

Commissarissen zijn 15 tot 20 procentpunten positiever over het functioneren van de Raad dan bestuurders. In werkelijkheid is het verschil waarschijnlijk groter omdat circa 16% van de bestuurders het in 2024 niet aandurfde om een (wellicht kritisch) oordeel uit te spreken over de eigen RvC/RvT. Hoezeer ook anonimiteit en vertrouwelijkheid waren gegarandeerd. Het beeld onder bestuurders dat 60% van hun toezichthouders goed functioneert en 40% middelmatig of onder de maat, is daardoor rooskleurig. In werkelijkheid komt het percentage misschien eerder in de buurt van 50%.

Want al te geëngageerde commissarissen worden door hun bestuurders nogal eens ervaren als bumperklevers. Waarbij een commissariaat in de ogen van bestuurders soms meer waarde toevoegt aan het CV van de commissaris dan aan de organisatie.

Helaas merken sommige bestuurders dat hun energie 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 onder-

mijnend 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 vinden van bestuurlijke moed“.

Kritische signalen van bestuurders kunnen inderdaad te maken hebben met het niet optimaal functioneren van de betreffende RvC/RvT. Want wat te denken van de Raad die een capabele bestuurder tegemoet treedt met een superieure houding en de positie van de bestuurder ondermijnt? Van de Raad die niet zozeer doet wat situationeel vereist is maar doet wat past bij de karakters en het temperament van de meest dominante leden? Of van de Raad die dwingende adviezen geeft en de bestuurder verleidt om onhaalbare of onwenselijke toezeggingen te doen? Het kan zelfs gaan om een Raad die weliswaar bestaat uit individueel capabele leden, maar als collectief geen maat weten 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 aanziet voor een bestuurder die 'niet in control' is.

Maar hun pijnpunten kunnen evengoed te maken hebben met eigenschappen van bestuurders zelf. Want bestuurders kunnen overtrokken verwachtingen hebben en te snel teleurgesteld zijn over een gebrek aan professionaliteit of toewijding van hun toezichthouder. Ze zouden willen dat de eigen toezichthouder de eigen werkwijzen voortvarend verder professionaliseert, veel kritischer naar de eigen bemensing kijkt en minder goed functionerende collega's aanspreekt. En zolang dat niet lukt zouden ze willen dat de Raad zijn taakopvatting in overeenstemming brengt met zijn beperkingen.

Ook het zelfvertrouwen van bestuurders kan een rol spelen. Sommige bestuurders zijn zo overtuigd van hun eigen ideeën dat ze zelfs van een capabele Raad weinig meerwaarde verwachten. Of ze hebben een autoriteitsprobleem en verzetten zich tegen iedere inmenging. Deze bestuurders zullen de invloed van hun Raad voortdurend proberen te kanaliseren of te marginaliseren. Bestuurders met juist een gering zelfvertrouwen, of met weinig vlieguren in de sector of de organisatie, kunnen vrezen dat ze door een capabel Raad worden overvleugeld. Ook zij kunnen zeer ambivalent staan ten opzichte van intensivering van toezicht.

### 3. Aanbevelingen

De signalen die de geënquêteerde commissarissen met deze onderzoeksresultaten afgeven aan de samenleving en aan hun eigen bestuurders, hoeven natuurlijk niet in iedere individuele situatie even relevant en bruikbaar te zijn. In het besef dat iedere raad unieke kenmerken heeft, hieronder toch een aantal suggesties die zich in de praktijk bewezen hebben.

#### 1. Markeer ieders positie én onderken de wederzijdse afhankelijkheid

Bij hedendaagse 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 bovendien een herijking van de strategie en van de topstructuur nodig is. 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. Een 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.

Bestuurders en toezichthouders kunnen hun voordeel doen met de resultaten van dit onderzoek. Wellicht eerst in eigen kring, maar vervolgens zeker ook gezamenlijk. Want de praktijk laat zien dat het samenspel in de top naar een hoger niveau getild kan worden als bestuur en toezicht:

- Niet alleen nog eens expliciet ieders eigen verantwoordelijkheden markeren, gebaseerd op codes, statuten en afspraken over de Governance van de onderneming.
- Maar vervolgens ook een invulling geven aan hun wederzijdse afhankelijkheid.

Het laatste kan door periodiek bij elkaar 'de bestelling op te nemen'. De bestuurder zou aan de toezichthouder de vraag kunnen voorleggen:

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

De toezichthouder zou aan de bestuurder de vraag kunnen voorleggen:

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

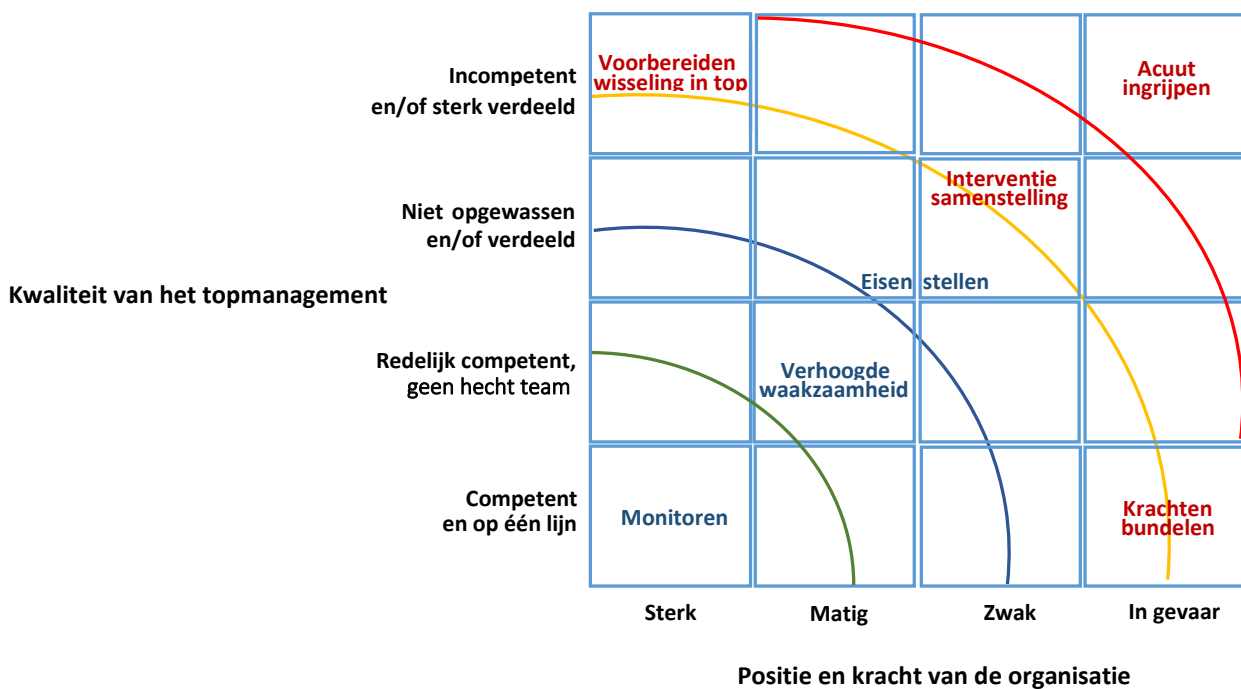
De uitwisseling leidt tot het expliciteren van (en waar zinvol: onderhandelen over) de wederzijdse verwachtingen en schept een praktisch kader voor een productief samenspel.

## 2. Kies een passend toezichtregiem

In zelfevaluaties van commissarissen komt regelmatig naar voren dat zij hun toezichtregiem in de toekomst beter willen afstemmen op wat de situatie vraagt. Ze stellen een aantal essentiële kwesties aan de orde. Zouden we ons in onze taakopvatting niet veel meer moeten baseren op wat de concrete omstandigheden van ons vragen? In plaats van structureel te kiezen voor een bepaalde taakopvatting, deze veel meer situationeel in te vullen? 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?

Dit schema (bron: GTP) illustreert het situationele karakter van toezicht, door voortdurend twee dimensies in hun samenhang te bezien:

- Een risicoanalyse met betrekking tot de kwaliteit van het topmanagement.
- Een risicoanalyse met betrekking tot de positie en de kracht van de organisatie.



Interne toezichthouders beraden zich regelmatig op de vraag welk ambitieniveau passend is. Sommige Raden (37%) 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 (al dan niet 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.

### 3. Bespreek de paradoxale opdracht van de voorzitter

Zowel de praktijk als de literatuur laten zien welk stempel een voorzitter kan drukken op het functioneren van de Raad en op het samenspel met het bestuur. Het belang van goed voorzitterschap kan moeilijk worden overschat. Diens (her) benoeming verdient dan ook meer dan zorgvuldige aandacht. Want de gevolgen van een mismatch zullen voortdurend voelbaar zijn.

Het is vrij algemeen bekend wat een goede voorzitter onderscheidt van een matige voorzitter. Hij kan, met persoonlijk gezag en met kennis van statuten en codes, de vergadering op een prettige en productieve manier tot besluitvorming laten komen. Hij neemt het voortouw bij de voorbereiding van de vergadering en beoordeelt de kwaliteit van de (commissie)stukken die voorliggen. Hij stuurt de vergadering bij en zorgt dat alle beschikbare kennis tot zijn recht komt. Hij beteugelt het berijden van stokpaardjes, als het kan met enige humor. Hij is het eerste aanspreekpunt voor het bestuur en bevordert goed samenspel tussen bestuur en toezicht. En dikwijls is de voorzitter degene die de Raad vertegenwoordigt, bijvoorbeeld richting de aandeelhouders, de medezeggenschap of de media.

Hij signaleert, als eerste, tekortkomingen in het functioneren van de Raad of van het bestuur. Hij neemt, als eerste, de regie over het zetten van corrigerende stappen in de richting van collega-commissarissen. Hij neemt de regie over het aanpassen van het toezichtregiem. Hij neemt het voortouw bij een bestuurlijke crisis of als de organisatie in de gevarezone komt.

En, vrij fundamenteel, hij kan goed uit de voeten met het paradoxale karakter van zijn rol, te typeren als “de primus inter pares”. *Primus* als het gaat om zijn voorbereidende, coördinerende en faciliterende rol als leider van de besluitvorming in de Raad. Tot uitdrukking komend in een adequate agenda, goede vergaderstukken en productief overleg. *Inter pares*, omdat hij geen andere formele status of positie heeft dan de andere commissarissen. Hij is niet in formele zin de baas van de Raad, dat juist als een collectief de integrale verantwoordelijkheid draagt voor goed toezicht. Bij verschillen van inzicht of bij gelijke stemmen heeft de voorzitter geen doorslaggevende stem, tenzij de reglementen dat expliciet aangeven.

Kan een voorzitter de Raad maken of breken? Wat mij betreft niet ‘maken’, want een slechte Raad kan door het overrulen van een sterke voorzitter tot slechte besluiten en onverantwoorde risico’s komen. Maar een zwakke voorzitter kan een sterke raad wel ‘breken’, wanneer hij de neiging heeft om zijn eigen rol en visie te overwaarderen en een neiging heeft tot dominant gedrag. Sterke voorzitters kunnen door een zwakke Raad vleugellam worden gemaakt, zwakke voorzitters kunnen de invloed van een sterke Raad marginaliseren.

Verdiep u daarom in de eisen die in déze raad en in déze context aan een brede voorzitter worden gesteld en laat de voorzitter daarop evalueren. Vraag de vicevoorzitter daarover de regie te nemen.

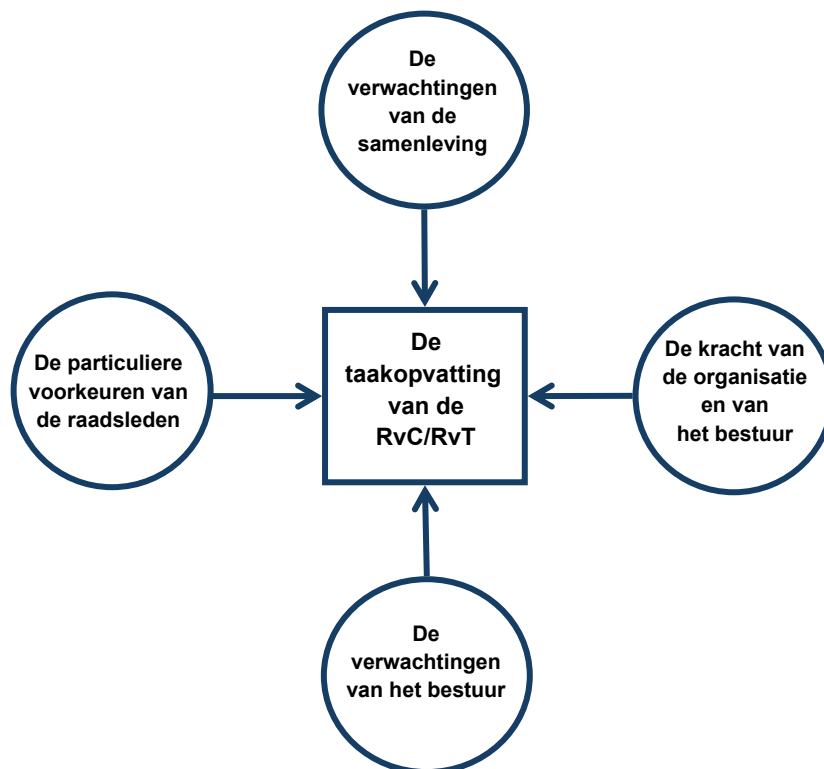
### 4. Scherp de taakopvatting aan

Bijna alle Raden hebben hun eigen imperfecties of eigenaardigheden. Sommige zijn redelijk triviaal. Andere zijn van wezenlijk belang. Niet het bestaan van deze imperfecties is zorgelijk. Wel het vóórtbestaan ervan. Eigentijdse toezichthouders kijken in hun zelfevaluaties kritisch naar hun eigen Raad. En zijn zich bewust van het feit dat bij uitstek zij zélf verantwoordelijk zijn voor het kaliber van hun eigen Raad. En dan in de eerste plaats door bij de selectie van nieuwe collega’s niet uitsluitend te kijken naar de gebruikelijke

complementariteit van expertise. Maar te streven naar voldoende collega's die de ambitie en brede competenties hebben om vanuit een collectieve verantwoordelijkheid integraal toezicht te houden. Met een beperkt aantal experts op een bepaald deelgebied, de zogenaamde aspect-commissarissen. Met enkele collega's die, vanuit eigen ervaring als bestuurder, kunnen doorgronden wat het betekent om statutaire eindverantwoordelijkheid te dragen. Maar misschien wel met voorrang door (ook jongere) collega's te zoeken die de attitude en de ambitie meebrengen om het gezamenlijke toezicht naar een hoger plan te tillen. En hun ambities combineren met wat in de huidige omstandigheden zo nodig is: een brede belangstelling, nieuwgierigheid en een steile leercurve. De eventuele hulp door een searchbureau zou zich nadrukkelijk ook op deze aspecten moeten richten.

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

- De verwachtingen van de samenleving en de relevante omgeving m.b.t. goed toezicht.
- De kracht van de organisatie en de kwaliteit van het topmanagement.
- De particuliere voorkeuren van de raadsleden.
- De verwachtingen van het bestuur.



Rekening houden met verwachtingen vanuit de samenleving en met de uitkomsten van de risicoanalyses, kan de taakopvatting van een RvC/RvT verrijken en aanscherpen. Evenals het rekening houden met de houding en de verwachtingen van het bestuur.

Bovendien, en bovenal, is het belangrijk om ieders persoonlijke ideeën over een juiste taakopvatting van de raad te expliciteren, en in lijn te brengen met een gezamenlijk idee daarover. Deze vierde dimensie is de meest gevoelige, omdat het raakt aan ieders ervaringen, persoonlijkheid en temperament. Bij het ontbreken van een gedragen visie op 'het waartoe, het waarop en het hoe' van toezicht, ontstaat ruimte voor particuliere opvattingen over de taken van een toezichthouder en daarmee over de gewenste verhouding tot het bestuur en de stakeholders. Een sterk afwijkende, particuliere benadering kan natuurlijk een verrijking betekenen voor de raad en kan het toezicht zelfs naar een hoger plan tillen. Maar het kan ook leiden tot het berijden van stokpaardjes en het onevenredig veel aandacht vragen voor hoogstpersoonlijke, soms betwistbare, standpunten. Als dit een patroon wordt, zien we een intern verdeelde raad, die waarschijnlijk weinig meerwaarde levert en bedenkingen oproept bij bestuur en stakeholders.

***“Too little too late”***

In de praktijk is regelmatig te zien dat een RvC/RvT te maken heeft met twee strijdige verwachtingspatronen. Enerzijds de nogal hooggespannen verwachtingen van de samenleving, met daarin concrete stakeholders, wetgeving, codes, pers en de publieke opinie. Die samenleving verwacht dat de RvC/RvT een sterke informatiepositie opbouwt, signaleert als er discutabele 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 tóch calamiteiten voordoen is het voorspelbare verwijt van de buitenwereld “zie je wel, ze deden weer too little too late”.

***“Too much too soon”***

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. Het Bestuursonderzoek 2024 illustreert die redenering: de vrees dat de RvC/RvT in de actie-modus schiet, zodra hij 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” gaat ondernemen, 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 al vreesde: too much too soon”.

Bestuurders, die hun raad ervaren als een bumperklever, doen er goed aan om daarover het gesprek aan te gaan, in plaats van een aanpak te ontwikkelen om de invloed van de raad te ontlopen. De risicoanalyses kunnen immers een zeer actief toezichtregiem nodig maken en rechtvaardigen. Ook toezichthouders zouden het gesprek moeten opzoeken als ze constateren (of vermoeden) dat het bestuur het toezicht meer tegemoet treedt als last dan als lust.

**5. Neem afscheid van een non-interventie cultuur**

Veel raden houden kenmerken van een beginnende groep, waarin niet altijd duidelijk is wat de normen zijn voor goed functioneren en voor de omgangsvormen. Leden stellen zich voorzichtig op en kijken hoe de hazen lopen. Een non-interventie cultuur kan daarvan het gevolg zijn, zeker als de voorzitter lastige keuzes omzeilt en de cultuur in de Raad niet aan de orde stelt. Het kan de voorzitter ontbreken aan bestuurlijke moed. Of aan de vaardigheden om relationele kwesties te bespreken. Dit wordt met name precair als het in de Raad niet lukt om een collega met subtiele signalen en woorden tot ander gedrag te bewegen. Dan is het aan de voorzitter om deze ongemakkelijke waarheid aan de orde te stellen. 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% capabele raadsleden, in de wetenschap dat er altijd een lid kan gaan tekortschieten.

Neem een raadslid dat structureel tekortschiet in privé 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 toezichthoudend orgaan als de RvC/RvT morrend accepteren, zeker niet als het effect belastend of zelfs ontwrichtend wordt voor het functioneren van de voltallige raad?”

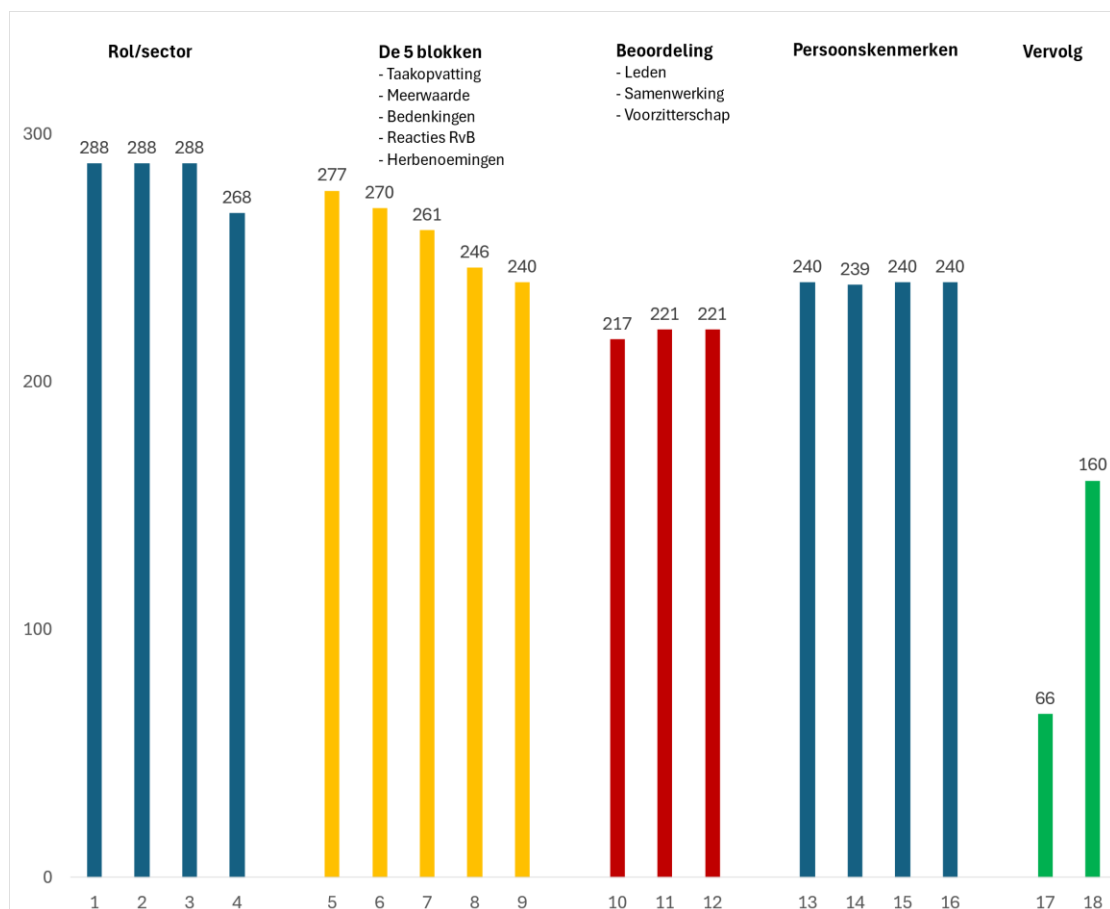
Daarom is het thema ‘herbenoeming’ zo belangrijk. Steeds meer moderne toezichthouders zijn zich ervan bewust dat ze iedere herbenoeming zouden moeten beoordelen als ware het een eerste benoeming (meer dan 50% van onze commissarissen deelt deze insteek). Deze commissarissen zijn, naar eigen zeggen, bereid om zo nodig afscheid te nemen van collega’s die te veel energie kosten en te weinig bijdragen.

Maar mijn onderzoek laat ook zien dat slechts 10% van onze commissarissen bereid is een stap verder te gaan, door als vertrekpunt te kiezen 'geen tweede termijn, tenzij de raad op goede gronden aandringt op herbenoeming'. Het is moeilijk te plaatsen waarom dit vertrekpunt nauwelijks wordt gesteund.

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. Maar ga er niet van uit dat de bestuurder zich comfortabel voelt om in de RvC-vergadering lastige bestuurlijke dilemma's te delen. Vele bestuurders ervaren de vergadering eerder als een arena waar reputaties op het spel staan, dan als een veilige haven.

## Bijlage 1

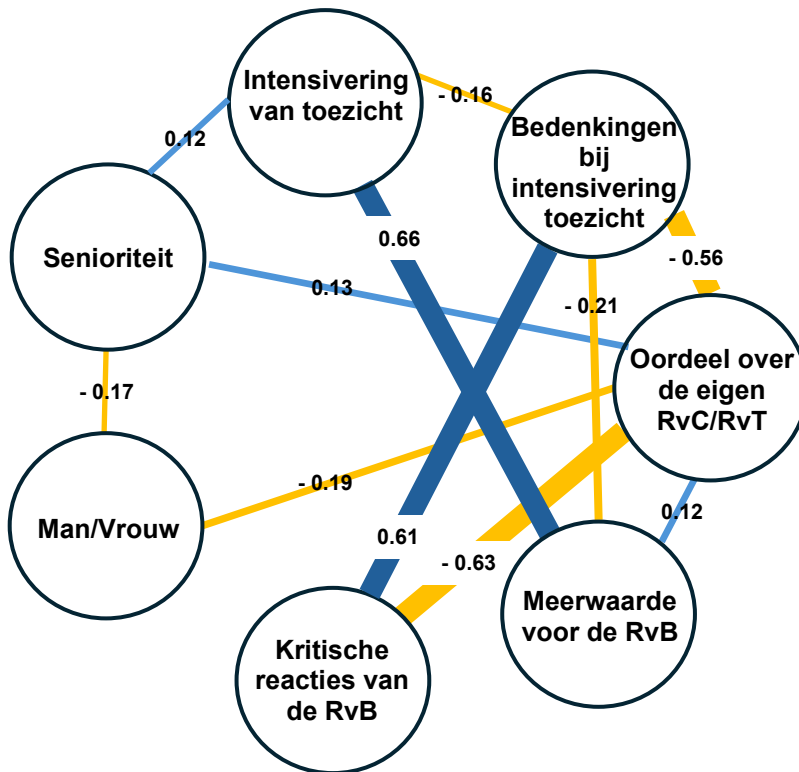
### Analyse van de respons per vraag



- De respons loopt bij de beantwoording van de 5 blokken enigszins terug, van 277 naar 240.
- Circa 10% van de commissarissen beantwoordt niet de vragen over de kwaliteit van de collega's, van de samenwerking en van de voorzitter in de Raad/Raden waarin de respondent participeert.
- Daarna gaat de respons terug naar 240.
- Relatief veel respondenten beantwoorden (bijna) alle vragen, 66 van hen geeft schriftelijke reacties en 160 van hen wil graag de onderzoeksresultaten ontvangen. Dit duidt op dedicated respondents.

## Bijlage 2

### Correlaties tussen de voornaamste variabelen



## Bijlage 3

### Vergelijking met het Bestuurdersonderzoek 2024

Dit Commissarissenonderzoek laat zowel relevante overeenkomsten als markante verschillen zien met de conclusies uit mijn Bestuurdersonderzoek 2024.

Relevante overeenkomsten tussen de twee onderzoeken zijn:

- Een gedeeltelijke overlap in vraagstelling, in twee achtereenvolgende jaren voorgelegd, waardoor een vergelijking mogelijk is.
- Aan een responsgroep die in beide gevallen bestaat uit personen met een grote bestuurlijke ervaring, dikwijls zowel in de rol van bestuurder als ook in de rol van toezichthouder.
- Zowel die zeer ervaren groep van 255 bestuurders als de 277 commissarissen van 2025 zien dat de taakopvatting van de RvC/RvT in de afgelopen jaren nadrukkelijk opgeschoven is naar een nauwere betrokkenheid bij de ontwikkeling en de implementatie van de strategie, bij de werking van het bestuursmodel en bij de ontwikkeling van de organisatiecultuur enz. Nog 20 tot 30 procentpunten meer dan bestuurders, verwachten ook commissarissen dat deze intensievere betrokkenheid duidelijk van extra waarde kan zijn voor het bestuur en voor de organisatie.
- Er is nóg een relevante overeenkomst. Zowel 50% van de commissarissen als 50% van de bestuurders (bron: Bestuurdersonderzoek 2024) weten wel zeker, of houden er rekening mee, dat een grotere invloed van de RvC/RvT het samenspel met de RvB onder druk zal zetten.

Relevante verschillen zijn:

- Bestuurders zijn 20 procentpunten minder tevreden over het functioneren van hun RvC/RvT dan de leden van de RvC/RvT zelf. Bestuurders vinden 40% van hun voorzitters en leden middelmatig of onder de maat. Hetzelfde geldt voor de beoordeling van de samenwerking tussen de commissarissen onderling.
- Bestuurders hebben beduidend sterkere bedenkingen bij de actievere werkwijzen van hun RvC/RvT, dan de commissarissen zelf. En anders dan commissarissen, weet of vreest bijna 80% van de bestuurders dat het presenteren van bestuurlijke dilemma's door de eigen RvC of RvT kan worden geïnterpreteerd als 'een bestuurder die niet in control' is.
- De RvC-vergadering is voor bestuurders bepaald niet altijd de veilige plek die commissarissen veronderstellen.

## Bijlage 4

['Commissarissen missen cruciale informatie...en dat weten ze'](#)