

Commissarissen in transitie: tussen betrokkenheid en bedenkingen

Samenvatting Commissarissenonderzoek 2025

De rol van commissarissen in Nederland is veranderd. De moderne toezichthouder wil dichter op de organisatie zitten. En heeft een sterke verwachting van meerwaarde te kunnen zijn voor bestuur en organisatie.

Dat is althans de geambieerde taakopvatting, blijkt uit het Commissarissenonderzoek 2025 van bestuursadviseur en onderzoeker Hanke Lange. Maar de praktijk is weerbarstig. Want tegelijk met die wens om dichter op de organisatie te zitten, groeit ook de twijfel. Over rolvervaging. Over tijdsbesteding. Over competenties. En vooral: over de reacties van bestuurders die overbodige bemoeienis als bemoeizucht ervaren. En zich vervolgens wapenen tegen de invloed van de commissarissen.

Forse intensivering van toezicht

De enquête werd beantwoord door 277 commissarissen, afkomstig uit zowel profit als non-profit. Opvallend veel van hen zijn doorgewinterde toezichthouders: 94% bekleedt meerdere commissariaten, 64% doet dat al langer dan tien jaar.

Wat blijkt? Ruim 90% geeft aan dat haar of zijn RvC of RvT in de afgelopen periode werkvormen heeft ontwikkeld die gericht zijn op intensievere betrokkenheid. Commissarissen bemoeien zich vaker en eerder met de strategie, volgen de implementatie daarvan op de voet, en willen scherper zicht hebben op de cultuur, het management en de werking van het besturingsmodel. Ook zoeken ze frequenter contact met medewerkers en medezeggenschap.

Groot vertrouwen in meerwaarde

Dat dit alles de organisatie ten goede zal komen, daarover bestaat nauwelijks twijfel onder de commissarissen. Meer dan 90% verwacht dat hun actieve betrokkenheid daadwerkelijk meerwaarde zal hebben voor de organisatie en voor de RvB. Zeker als het gaat om vroegtijdige invloed op strategieontwikkeling en scherper zicht op de interne processen.

Ambities versus de realiteit

Maar commissarissen hebben een duidelijke zorg. Ze willen intensiever betrokken zijn, ze verwachten ook dat dat tot meerwaarde gaat leiden maar ze hebben tegelijkertijd serieuze bedenkingen bij intensivering van toezicht.

Rolvastheid in de knel

Bijna alle commissarissen (91%) erkennen dat toezicht houden een gecompliceerde opgave is geworden. En ze realiseren zich dat rolvervaging op de loer ligt. Dat extra tijdsbesteding een knelpunt kan worden. En dat de gigantische informatievoorsprong van de bestuurder – de bekende informatie-asymmetrie – niet te overbruggen is.

Daar komt bij dat de helft van de commissarissen vreest (of wel zeker weet) dat meer betrokkenheid zal leiden tot overreacties op incidenten, tot stagnatie in de bestuurlijke besluitvorming en dat daarmee het samenspel met het bestuur (verder) onder druk komt te staan.

Competenties schieten vaak nog tekort

Bovendien acht niet iedereen zijn of haar eigen Raad klaar voor de nieuwe rol. Bijna 40% van de commissarissen constateert dat de eigen Raad competenties mist om werkelijk waarde toe te voegen.

Eveneens 40% vreest dat de Raad bestuurlijke dilemma's gaat verwarren met 'een bestuurder die niet in control is'.

Eén op de drie commissarissen pleit er zelfs voor om de ambitie om voortdurend van meerwaarde te *willen* zijn, deels los te laten.

Non-interventie cultuur bestendigt de status quo

Toeziethouders zetten hun kritisch vermogen niet automatisch om in daden. Bij herbenoemingen geeft 75% aan dat die kritisch worden beoordeeld, maar minder dan 10% gaat zover dat een herbenoeming alleen plaatsvindt als daar expliciet op wordt aangedrongen. In de praktijk geldt nog steeds het principe: doorgaan, tenzij. En niet: stoppen, tenzij.

Ook het aanspreken van ondermaats functionerende collega's blijkt in de praktijk lastig. Terwijl 90% zegt dat bij structureel tekortschieten wordt aangedrongen op vertrek, laat de dagelijkse realiteit volgens Lange zien dat er in veel Raden nog sprake is van een 'non-interventiecultuur'. Lastige gesprekken worden uitgesteld of vermeden, zeker als het om een collega-toezichthouder gaat.

De voorzitter: cruciaal

In die context is de rol van de voorzitter cruciaal. Volgens commissarissen functioneert 75% van hun voorzitters goed. Het onderzoek laat zien dat hoe effectiever een voorzitter functioneert, hoe beter ook het functioneren van de voltallige Raad wordt ervaren.

Toch wordt een kwart van de voorzitters door de collega's als 'matig' of 'onder de maat' beschouwd. De praktijk laat zien dat een zwakke voorzitter een sterke Raad kan marginaliseren.

Een voorzitter moet zich thuis voelen in zijn paradoxale opdracht: hij is *primus inter pares* – leider van de vergadering, maar formeel gelijk aan zijn collega's. In de praktijk vraagt dat om rolbeseft, gezag en tact, om zowel het bestuur als de eigen Raad scherp en tegelijkertijd constructief te houden.

Hoe reageren bestuurders?

In dit onderzoek is aan commissarissen ook de vraag voorgelegd: hoe reageren jullie bestuurders op intensivering van toezicht? Commissarissen zijn daar ambivalent over.

Aan de ene kant hebben commissarissen een positief beeld: 90% van hen geeft aan dat hun RvB de actieve taakopvatting van de RvC min of meer van harte steunt. En de RvC-vergadering ervaart als een veilige plek om dilemma's constructief te bespreken.

Maar onderhuids knaagt het. Want volgens commissarissen:

- Doet ruim 50% van de bestuurders alleen een beroep op de Raad als het ze goed uitkomt.
- Acht 44% van de bestuurders zichzelf zo gekwalificeerd dat ze weinig behoefte hebben aan de bijdragen van hun RvC.
- Probeert 37% van de bestuurders de invloed van de RvC/RvT in te dammen.
- Betwijfelt 32% van de bestuurders of de RvC/RvT voldoende competent is.

Relevantie voor de praktijk

De onderzoeksresultaten zijn meer dan een academische exercitie. Ze raken direct aan de praktijk van toezichthouders anno 2025. Nederland bevindt zich midden in een transitie in het toezicht. Met alle spanningsvelden van dien. De klassieke 'afstandelijke' toezichthouder heeft plaatsgemaakt voor de betrokken, meedenkende en soms zelfs mede-ondernemende commissaris. Dat vraagt om duidelijke afspraken, het definiëren van wederzijdse verwachtingen en het vraagt om zelfreflectie.

Tegelijkertijd toont het onderzoek aan dat te veel bemoeienis averechts kan werken. Bestuurders vrezden het ‘too much too soon’ effect: een Raad die te snel, te vaak en te diep de organisatie induikt, waardoor de bestuurlijke ruimte wordt beperkt en besluitvorming wordt vertraagd.

Wat is dan het alternatief? De onderzoeker pleit voor een toezichtregime dat meebeweegt met de omstandigheden. Geen gefixeerde posities maar, binnen de kaders van de wet en de statuten, meebewegen met wat de situatie vraagt. Intensiveren van het toezicht waar noodzakelijk. Normaliseren waar mogelijk. Bijvoorbeeld:

- Sterke organisatie met sterk bestuur? Minder bemoeienis, meer afstand.
- Zwaar weer op komst met zwak bestuur? Actiever, dichter op de bal.

Concrete suggesties voor commissarissen

Het onderzoek levert een aantal handvatten op voor commissarissen die naar hun eigen rollen en taakopvatting willen kijken:

1. **Markeer ieders positie én onderken de wederzijdse afhankelijkheid**
Wees helder over ieders eigenstandige rollen en verantwoordelijkheden. Maar bespreek ook expliciet met de bestuurder wat RvC/RvT en RvB van elkaar verwachten.
2. **Bespreek bij een zelfevaluatie 3 zaken in hun onderlinge samenhang:** de uitdagingen van het voorzitterschap, de particuliere rolopvattingen van de leden en de complexiteit van de taak als toezichthouder.
3. **Scherp de eigen taakopvatting aan**
Bespreek als Raad kritisch wat een passend toezichtregime is gezien de kracht van de organisatie, de kwaliteit van het bestuur en de externe verwachtingen. Laat die afweging niet over aan individuele voorkeuren of stokpaardjes van commissarissen.
4. **Investeer in de kwaliteit van de Raad**
Durf kritisch te zijn bij zowel selectie als herbenoeming. Afscheid nemen van niet-functionerende leden hoort daar nadrukkelijk bij. Professionaliseer het voorzitterschap door middel van regelmatige evaluatie.
5. **Besef de kracht en de kwetsbaarheid van het samenspel**
Bouw aan het samenspel met het bestuur. Creëer een setting waarin dilemma's daadwerkelijk besproken kunnen worden.

Tot slot: betrokkenheid met bescheidenheid

Het Commissarissenonderzoek 2025 laat zien dat toezichthouden een vak is geworden – en een vak in beweging bovendien. Commissarissen willen eerder aan tafel, meer weten, van betekenis zijn. Bestuurders waarderen dat, zolang het niet doorschiet in bemoeizucht of rolverwarring. Bestuurders zijn om uiteenlopende redenen beducht voor ‘bumperklevers’.

De kunst is om betrokkenheid te combineren met bescheidenheid. Niet omdat toezichthouders geen waarde kunnen toevoegen, maar omdat hun invloed pas echt effectief wordt als die is gebaseerd op gezag, scherp rolbesef en wederzijdse waardering.

Dat beeld sluit naadloos aan bij het Bestuurdersonderzoek 2024, waarin bestuurders de vrees uitspreken dat intensieve bemoeienis zal leiden tot rolverwarring en verstoring. En aangeven niet tevreden te zijn over minstens 40% van hun commissarissen.

Voor het complete verslag zie: [‘Commissarissenonderzoek 2025’](#)