

Adviezen uit de dagelijkse  
governancepraktijk

**DE 7 B'S  
VAN GOED  
WERKGEVER-  
SCHAP**

Voor toezichthouders  
en commissarissen in  
de semipublieke sector





Adviezen uit de dagelijkse  
governancepraktijk

# **DE 7 B'S VAN GOED WERKGEVER- SCHAP**

Voor toezichhouders  
en commissarissen in  
de semipublieke sector

# VOORWOORD

De werkgeversrol is een belangrijke verantwoorde-lijkheid van de raad van toezicht of raad van commissarissen. Toch krijgt deze kerntaak in de semipublieke sector nog niet altijd de vereiste aandacht en professionele invulling, merken we als NR Governance en Wesselo in de praktijk.

De focus ligt vaak op de toezicht- en adviesrol, terwijl ook adequaat werkgeverschap bepalend is voor de kwaliteit van de governance: het vermogen om de leiders te selecteren en inspireren die de strategische doelstellingen van de organisatie nu en in de toekomst kunnen realiseren.

Daarbij past een brede visie op de veranderende rol als werkgever. Deze reikt verder dan alleen het benoemen, beoordelen en belonen van het bestuur en omvat bijvoorbeeld ook gedegen opvolgingsplanning, *soft skills*, een brede blik op het volledige functie- en loongebouw van de organisatie en oog voor maatschappelijke ontwikkelingen.

De invulling van goed werkgeverschap is nog volop in ontwikkeling, zo kwam naar voren tijdens de interviews en een rondetafeldiscussie (op basis van *Chatham House Rule*) met governance-experts,

bestuurders, toezichthouders en commissarissen voor deze publicatie. Dat leverde mooie leerervaringen, praktijkvoorbeelden en best & bad practices op, die we graag met u delen.

Onze welgemeende dank gaat daarbij uit naar de volgende personen, voor hun inzichten en (ervarings)deskundigheid als bestuurder/meer-voudig toezichthouder: Erika Diender-van Dijk (lid college van bestuur hogeschool Windesheim), Marjolein ten Hoonte (directeur Arbeidsmarkt en MVO Randstad Groep Nederland) en Frido Kraanen (lid raad van bestuur Omring). Ook willen we onze dank uitspreken aan advocaat Anouk Talitsch, voor haar juridische expertise bij de totstand-koming van deze publicatie. Tot slot veel dank aan Lidewij Geertsma (partner Wesselo), Ronald te Loo (adviseur NR Governance) en Marianne Luyer (Business Development Partner NR Governance) voor hun input.

Als NR Governance en Wesselo hopen we met deze publicatie een waardevolle bijdrage te leveren aan de professionalisering van de werkgeversrol in de semipublieke sector.

Wij wensen u veel inspiratie en leesplezier toe. Uiteraard staan we open voor uw reactie, commentaar en aanvullingen!

Den Haag/Utrecht, april 2024

Jos Engel en Olaf Smits van Waesberghe,  
bestuurders Wesselo Governance

# INHOUD



2	<b>Voorwoord</b>
10	<b>De verschillen tussen de semipublieke en private sector</b>
14	<b>Leeswijzer</b>
18	<b>De (veranderende) werkgeversrol</b>
32	<b>1. DE B VAN BEMENSING</b>
33	Competenties van de rvt/rvc
34	De rol van de remuneratiecommissie
35	Voltallige rvt/rvc versus remuneratiecommissie
36	De rol van de voorzitter van de rvt/rvc
37	Tact en diplomatie
37	Effectief toezichtteam smeden
40	<b>2. DE B VAN BENOEMEN</b>
41	Het benoemingsproces van het bestuur
43	Welk type arbeidsovereenkomst?
44	De aanstelling van een interim-bestuur(der)
47	Kiezen voor eenhoofdig of collegiaal bestuur?
50	Wel of niet herbenoemen?

- 53 **De opvolgingsplanning voor het bestuur**
- 55 Regisseren én omzichtig opereren
- 56 Zicht krijgen op het tweede echelon
- 57 Toezicht houden op leiderschapsontwikkeling
- 58 Kiezen voor interne of externe kandidaat?
- 60 **Benoeming en opvolging van de rvt/rvc**
- 61 Betrek de stakeholders erbij
- 61 Herbenoeming: wel of geen nieuwe termijn?
  
- 64 **3. DE B VAN BEOORDELEN**
- 65 **De beoordeling van het bestuur**
- 67 Betrek de stakeholders erbij
- 68 Hoe omgaan met disfunctioneren bestuur?
- 70 Werkgeverschap bij crisis
- 72 Ontslag van bestuurders
- 74 De ontslagvergoeding
- 75 **De beoordeling van de rvt/rvc**
- 76 Rol voorzitter als primus inter pares
  
- 78 **4. DE B VAN BELONEN**
- 79 **De Wet Normering Topinkomens**
- 81 Kennis en compliance
- 82 Veelgemaakte WNT-fouten
- 84 Bezoldiging van de interim-bestuurder(s)
- 86 Minder dan het maximum?

88	<b>5. DE B VAN BALANS</b>
89	Rolvastheid versus rolflexibiliteit
90	Niet meteen veroordelen en confronteren
94	<b>6. DE B VAN BEGELEIDEN</b>
97	Bescherming en steun bieden
100	<b>7. DE B VAN BOARDROOMDYNAMIEK</b>
101	<b>Samenwerking binnen het bestuur</b>
101	Voorzichtig manoeuvreren
102	Alert zijn op soft signals
106	<b>Samenwerking binnen de rvt/rvc</b>
107	Cohesie of ongezonde dynamiek?
110	<b>Bijlagen</b>
111	Aansprakelijkheid in faillissement van bestuurders en commissarissen van de vereniging en de stichting
113	Ontslagregeling bij de stichting
115	Ontslagregeling volgens de WNT
116	Veelgemaakte WNT-fouten bij ontslag
120	<b>Geraadpleegde literatuur en bronnen</b>
122	<b>Profielen</b>
126	<b>Colofon</b>

# DE VERSCHILLEN TUSSEN DE SEMI- PUBLIEKE EN PRIVATE SECTOR

De werkgeversrol is een kerntaak van het toezicht, zowel in het bedrijfsleven als in de semipublieke sector. Tegelijkertijd is er bij de uitoefening van de werkgeversrol een aantal belangrijke verschillen aan te wijzen tussen de publieke en private omgeving.

### **Bevoegdheden en procedures bij benoeming en ontslag van bestuurders**

Bij (beursgenoteerde) bedrijven is die bevoegdheid belegd bij de aandeelhouders (bij structuurvennootschappen bij de raad van commissarissen), bij semipublieke organisaties kan soms ook de verantwoordelijke minister of extern toezichthouder invloed uitoefenen.

### **Medezeggenschap**

Bedrijven kennen doorgaans alleen de ondernemingsraad (or), die de belangen van de medewerkers behartigt, semipublieke organisaties hebben vaak meerdere stakeholderorganen. Denk aan cliëntenraden bij zorginstellingen, raden voor ouders en leerlingen/studenten in de onderwijssector en adviesraden voor donateurs en vrijwilligers bij culturele organisaties en goede doelen.

## Remuneratie

Bij (beursgenoteerde) ondernemingen moeten de aandeelhouders het voorstel van de raad van commissarissen voor de bestuurdersbeloning goedkeuren.<sup>1</sup> In de semipublieke sector wordt de bestuurdersbeloning gereguleerd door de Wet Normering Topinkomens (WNT) en geldt een bezoldigingsmaximum voor topfunctionarissen, mede afhankelijk van de omvang van de organisatie en de normen per sector.

## Governancecodes

Beursgenoteerde ondernemingen moeten de Nederlandse Corporate Governance Code naleven (of uitleggen waarom ze daarvan afwijken), semipublieke organisaties in de verschillende sectoren hebben eigen codes voor goed bestuur.

## Werkwijze

Bedrijven hebben vaak aparte commissies voor het remuneratie- en benoemingsbeleid, raden van toezicht en raden van commissarissen van

---

1 De beloning voor bestuurders van financiële instellingen is gereguleerd in de Wet op het financieel toezicht (Wft) en de Wet nadere beloningsmaatregelen financiële ondernemingen (Wnbfo).

semipublieke organisaties kennen vaak alleen de remuneratiecommissie, die zowel over het belonings- als het benoemingsbeleid gaat.

Deze verschillen rechtvaardigen ons inziens een publicatie die zich primair richt op de raad van toezicht/raad van commissarissen (verder aangeduid als rvt/rvc) in de semipublieke sector, om via praktische adviezen en concrete handvatten een bijdrage te leveren aan de professionalisering van de werkgeversrol in deze organisaties.

# LEESWIJZER

Weselo Governance

14



Deze publicatie kan gelezen worden door toezichthouders en commissarissen in zowel de semipublieke als de private sector.

De invulling van de werkgeversrol kent universele en sector-overstijgende aspecten. Bovendien zijn toezichthouders en commissarissen in de praktijk soms zowel actief in het bedrijfsleven als bij semipublieke organisaties. De inzichten in deze publicatie kunnen in beide omgevingen waardevol zijn.

## One-tier board

Hetzelfde geldt voor bestuurders in de *one-tier* board. Zowel semipublieke organisaties<sup>2</sup> als ondernemingen in de private sector kunnen kiezen voor het eenlaags of monistisch bestuursmodel, met uitvoerende bestuurders en niet-uitvoerende bestuurders (NUBs). In de *one-tier* board vervullen de NUBs een werkgeversrol naar de uitvoerende bestuurders, zoals het doen van voordrachten voor benoeming en het vaststellen van de bezoldiging.

---

2 De Wet bestuur en toezicht rechtspersonen (WBTR) (per 1 juli 2021 in werking getreden) faciliteert de *one-tier* board ook voor verenigingen, coöperaties, onderlinge waarborgmaatschappijen en stichtingen.

Overigens is het voor verenigingen en stichtingen niet verplicht om een monistisch of dualistisch bestuursmodel te hebben: er kan ook worden volstaan met alleen een bestuur. In de semipublieke sector vereisen speciale wetten echter vaak de instelling van een rvt/rvc.

De inzichten in deze publicatie zijn ook van toepassing op NUBs in *one-tier* boards en voor bestuurders van verenigingen en stichtingen. Het gebruik van de term ‘rvt/rvc’ kan dus ook gelezen worden als (niet-uitvoerend) bestuur.

## De 7 B's

De 7 B's van de werkgeversrol (Bemensing, Benoemen, Beoordelen, Belonen, Balans, Begeleiden en Boardroomdynamiek) worden besproken in op zichzelf staande hoofdstukken die onafhankelijk van elkaar te lezen zijn.

Wie bijvoorbeeld iets wil weten over belonen, kan direct het desbetreffende hoofdstuk raadplegen.

Elk hoofdstuk bevat checklists met do's & don'ts en praktijkvoorbeelden met best & bad practices.

# DE (VERANDERENDE) WERKGEVERSROL

De taken van de rvt/rvc worden in het zogenoemde 'WOK-model' aangeduid als: Werkgever – Opzichter – Klankbord. De werkgeversrol wordt dus als eerste genoemd, nog vóór die van toezicht-houder en adviseur. Dat is niet voor niets: goed werkgeverschap vormt de basis van goed en stabiel leiderschap en daarmee van langetermijnwaardecreatie voor een brede kring stakeholders en de continuïteit van de organisatie.

## Beperkt op de agenda

De werkgeversrol hangt sterk samen met de effectiviteit van de raad<sup>3</sup>, maar is in veel rvt's/rvc's nog ondergeschikt aan de andere twee rollen. Doorgaans wordt tien procent van de tijd aan besteed aan werkgever-gerelateerde thema's (versus 40 procent aan toezicht, 30 procent aan routinekwesties en 20 procent aan strategie).<sup>4</sup>

---

3 *Bezint eer gij begint*; uitgevoerd in opdracht van NR Governance door dr. Dennis Veltrop en prof. dr. Jaap van Manen.

4 Wim Ruijgrok, *Toolkit Commissariaat. Zinvol toezicht begint met inzicht*, NR Governance, 2021.

## Boardroomdynamiek is bepalend

Die geringe tijdsbesteding heeft wellicht te maken met de complexiteit van de werkgeversrol. Anders dan toezicht houden en adviseren, heeft de werkgeversrol een uitvoerend en indirect sturend karakter, als het gaat om het benoemen, beoordelen en belonen van bestuurders. Dat kan als een rolconflict worden ervaren door toezichthouders, die op andere terreinen immers juist zorgvuldig professionele afstand bewaren ten opzichte van de executie. Bovendien gaat goed werkgeverschap verder dan alleen het voldoen aan wet- en regelgeving, het volgen van protocollen en charters en het afvinken van best practices in governance-codes. Dat vormt slechts het (juridische) kader. Een goede invulling van de werkgeversrol staat of valt met het bewustzijn van de boardroomdynamiek waarmee deze onvermijdelijk omgeven is en het vermogen om effectief te acteren in het samenspel met het bestuur.

## Kritische vriend

Het ongemakkelijke gesprek en conflicten kunnen niet altijd vermeden worden en zijn zelfs noodzakelijk als het persoonlijk belang van de bestuurder niet langer in lijn is met het belang van de organisatie. Tegelijkertijd heeft de raad ook een ‘zorgplicht’: vanuit een op vertrouwen gebaseerde relatie oog hebben voor de mens achter de bestuurder(s) en het fungeren als coach voor persoonlijke groei en ontwikkeling. Het bewaken van die balans en het zijn van een ‘kritische vriend’ doet een beroep op de zogenoemde ‘zachte’ vaardigheden van leden van rvt’s/rvc’s en remuneratiecommissies. De ontwikkeling van die *soft skills* in de raad – die in de praktijk juist keihard blijken te zijn – is nog voor verbetering vatbaar, zowel bij individuele leden als bij voorzitters en binnen het team als collectief.

## Opvolging: ondergeschoven kindje

Als de werkgeversrol wel hoog op de agenda staat, wordt deze nog vaak te smal gedefinieerd. Het gaat niet alleen om het ad-hoc benoemen, beoordelen en belonen van het bestuur, maar ook om gerichte en terugkerende aandacht voor een gedegen opvolgingsplanning en systematisch *leadership development* in de rest van de organisatie. Te vaak vormen deze thema's nog een ondergeschoven kindje in de rvt/rvc (en het bestuur), terwijl een goedgevulde interne pijplijn van talent onmisbaar is om de continuïteit in leiderschap én de organisatie veilig te stellen, zeker in de huidige krappe arbeidsmarkt. Ook de opvolgingsplanning voor leden van de rvt/rvc zelf krijgt soms nog niet de vereiste gestructureerde aandacht.



## Mee-ademen met maatschappij

Daarnaast moet het werkgeverschap van de rvt/rvc de actuele ontwikkelingen in samenleving en governance meenemen, zeker bij semipublieke organisaties. Hoe beïnvloeden maatschappelijke verschuivingen de uitoefening van de werkgeversrol? Hoe kan de raad stakeholders intensiever betrekken bij het werkgeversbeleid, transparanter worden over dilemma's en beter verantwoording afleggen over uiteindelijke keuzes en de gemaakte afwegingen daarbij?

## Investeren in tijd, aandacht en soft skills

Kortom, de werkgeversrol vraagt om intensivering en verbreding en krijgt alleen maar meer impact op de kwaliteit van bestuur, de toekomstbestendigheid van de organisatie en de maatschappelijke *license to operate*. Alle reden voor raden van toezicht om deze lastige, maar ook mooie en belangrijke verantwoordelijkheid te omarmen en te investeren in de tijd, aandacht en intermenselijke vaardigheden die de basis vormen van goed werkgeverschap.

## De veranderende werkgeversrol

De werkgeversrol van de rvt is zich aan het verbreden en krijgt een steeds sterkere sociaal-maatschappelijke dimensie. Organisaties worden geconfronteerd met structurele krapte op de arbeidsmarkt, de noodzaak van verduurzaming / ESG (Environment, Social and Governance) en digitalisering, de roep om diversiteit & inclusie en gelijkheid en de mondiale aandacht voor het thema sociale veiligheid. Welke impact hebben deze ontwikkelingen op werkgeverschap, welke vragen

kunnen rvt's/rvc's daarover stellen en wat betekent dat voor de samenstelling en het competentie-profiel van de raad, de remuneratiecommissie en de voorzitter?

## **Structurele krapte op de arbeidsmarkt**

Het tekort aan personeel kan de continuïteit van product- en dienstverlening en op de lange termijn zelfs die van de organisatie bedreigen. In sectoren als zorg en onderwijs is de schaarste aan personeel nijpend. Arbeidsmarktbeleid is in principe een verantwoordelijkheid van het bestuur, maar er ligt ook een rol voor de rvt/rvc als werkgever:

- Benader arbeidsmarktbeleid als een strategisch vraagstuk en niet als een hr/recruitment-issue.
- Beleg het thema niet bij de remuneratiecommissie, maar agendeer en bespreek het in de voltallige rvt/rvc.
- **Vragen aan het bestuur**
  - Wat doet de organisatie om mensen te vinden, binden en boeien?
  - Hoe hoog is het verzuim en verloop en wat doet de organisatie om dat terug te dringen?
  - In hoeverre investeert de organisatie in arbeidsbesparende maatregelen voor de lange termijn, bijvoorbeeld: aanpassing van

functiegebouwen, inzet van digitalisering, duurzame inzetbaarheid, een slimmere organisatie van werk en samenwerking in de keten?

## Duurzaamheid

Geen enkele organisatie kan meer heen om de opdracht tot *duurzame* langetermijnwaardecreatie en de roep om een verantwoorde opstelling op het gebied van ESG. Organisaties moeten hun maatschappelijke *license to operate* verdienen en zien te behouden. Het toezicht daarop raakt alle rollen van de rvt/rvc, maar óók die van werkgever:

- Is het bestuur voldoende toegerust op het gebied van ambitie, kennis, ervaring en stakeholdergerichtheid om leiding te geven aan de duurzaamheidstransformatie?
- Moet het profiel/de samenstelling van het bestuur/directieteam worden aangepast/uitgebreid (bijvoorbeeld met een directeur duurzaamheid)?
- Moet het profiel/de samenstelling van de rvt/rvc zelf worden aangepast/uitgebreid, met een toezichthouder met ESG/duurzaamheidsexpertise?
- Hebben we als rvt/rvc ESG-criteria geïntegreerd in ons benoemings-, beoordelings- en beloningsbeleid?

- **Vragen aan het bestuur**

- Is ESG-expertise voldoende vertegenwoordigd in de lagen onder de top? Is er een 'ESG-kolom' (analoog aan of geïntegreerd in de financiële kolom)?
- Hoe verantwoord gedraagt de organisatie zich zélf als werkgever (bijvoorbeeld bij cao-onderhandelingen, reorganisaties, verlof & verzuim, opleiding, ontwikkeling & ondersteuning)?

## **Digitalisering**

Organisaties bevinden zich midden in de digitale transformatie en moeten inspelen op nieuwe ontwikkelingen als (generatieve) *artificial intelligence* (ai). Vragen die de rvt/rvc in de rol van werkgever daarbij kan stellen:

- Is het bestuur voldoende toegerust op het gebied van kennis en ervaring om leiding te geven aan de digitale transformatie van de organisatie?
- Moet het profiel/de samenstelling van het bestuur/directieteam worden aangepast/uitgebreid (bijvoorbeeld met een chief digital officer?)

- Moet het profiel/de samenstelling van de rvt/rvc zelf worden aangepast, met een toezichthouder met expertise op het gebied van digitalisering/ai?
- **Vragen aan het bestuur**
  - Slaagt de organisatie erin om schaars digitaal talent aan te trekken en vast te houden?
  - Hoe intensief investeert de organisatie in opleiding/herscholing/duurzame inzetbaarheid van medewerkers?
  - Is aandacht voor de ethische kant van digitalisering/ai geborgd op topniveau en in de organisatie?

## **Diversiteit & inclusie**

Meer diversiteit in organisaties en een inclusieve cultuur leidt tot betere bedrijfsresultaten en komt tegemoet aan de politieke en maatschappelijke aandacht voor sociale gelijkheid. Dat heeft een belangrijke impact op de werkgeversrol van de rvt/rvc:

- Is het bestuur divers samengesteld in brede zin (gender, etniciteit, leeftijd/intergenerationeel, achtergrond, persoonlijkheid, geaardheid, levensovertuiging, et cetera?)
- Is de rvt/rvc divers samengesteld in brede zin?
- Is er sprake van goede en gerichte onboarding?

- Beschikt de voorzitter van het bestuur (en de rvt/rvc) over het vermogen om leiding te geven aan een divers en multicultureel team (besluitvormingsproces, onderlinge cohesie en groepsdynamiek, conflictmanagement)?
- Is er sprake van een inclusieve cultuur, van de top van de organisatie (ook in de rvt/rvc zelf!) tot en met de werkvloer?
- **Vragen aan het bestuur**
  - Is D&I geïntegreerd in het beleid voor benoemen, beoordelen en belonen, in de tweede laag en in de rest van de organisatie?)
  - Is D&I geïntegreerd in het beleid voor leiderschapontwikkeling, het interne promotiebeleid en de opvolgingsplanning?

## **Sociale veiligheid**

Grensoverschrijdend gedrag en sociale veiligheid staan maatschappelijk hoog op de agenda en daarmee ook in de boardroom. Welke rol kan de rvt/rvc als werkgever hierbij spelen?

- Integreer integriteit/sociale veiligheid in de werving & selectie van nieuwe bestuurders en toezichthouders: maak het onderdeel van gesprekken en assessment. Let ook op non-verbaal gedrag en erken het belang van intuïtieve oordeelsvorming.

- Zorg of zie toe op een grondige integriteitstoets/screening, voorafgaand aan de benoeming van bestuurders/toezichhouders.
- Hoe is de toon aan de top, vertoont het bestuur het gewenste voorbeeldgedrag? Of is er sprake van grensoverschrijdend gedrag/een sociaal onveilige cultuur in het topteam en de echelons onder het bestuur? Observeer goed en wees alert op *red flags*.
- Praat formeel en informeel met de or en andere stakeholders, observeer zelf de cultuur in de organisatie bij bedrijfsbezoek en evenementen en haal buiten naar binnen. Wees alert op *soft signals*.
- Grijp tijdig, stevig en publiekelijk in bij (signalen van) integriteitsproblemen: laat zien dat de rvt het thema serieus neemt en consequenties verbindt aan ongewenst gedrag.



- **Vragen aan het bestuur**

- Hoe sociaal (on)veilig is de cultuur in de organisatie: van de werkvloer tot en met de echelons onder het bestuur? Wees alert op signalen als een oplopend verloop en ziekteverzuim. Vraag door en laat zo nodig een *culture audit* doen.
- Is er een vertrouwenspersoon, hoe vaak en wat wordt er gemeld en hoe wordt daarop geacteerd?

# 1. DE B VAN BEMENSING

Een adequate invulling van de werkgeversrol vraagt om een goed toegeruste rvt/rvc: qua samenstelling/competenties, governance en werkwijze.

## Competenties van de rvt/rvc

De basis van een goede uitoefening van de werkgeversrol bestaat uit gedegen kennis en ervaring op het gebied van hr en wet- en regelgeving: de Wet Normering Topinkomens (WNT), de Wet bestuur en toezicht rechtspersonen (WBTR) en de governancecodes voor de verschillende sectoren. Dat is echter een hygiënefactor. Belangrijker dan deze ‘harde’ criteria zijn de zogenoemde ‘zachte’ vaardigheden.

Niet elk lid van de rvt/rvc hoeft over al deze competenties te beschikken. Het gaat erom dat het collectief een beroep kan doen op de volgende mix van kennis, ervaring en vaardigheden:

- vermogen om strategie en doelstellingen voor langetermijnwaardecreatie te vertalen in de eisen aan leiderschap(ontwikkeling) in het bestuur en de rest van de organisatie;

- genuanceerde en gebalanceerde oordeelsvorming;
- stijflexibiliteit;
- rust en autoriteit;
- oog voor de mens achter de bestuurder;
- coachende en communicatieve vaardigheden;
- *soft skills*: gevoel voor non-verbaal gedrag, groepsprocessen, boardroomdynamiek.

De werkgeversrol		
Stijl	Persoonlijkheid	Competenties
Focus op mensen en ontwikkeling	Vriendelijk Stabiel	Inlevingsvermogen Zorgvuldigheid <sup>5</sup>

## De rol van de remuneratiecommissie

De meeste rvt's/rvc's kennen een remuneratiecommissie. Deze houdt zich bezig met de voorbereiding van de besluitvorming van de rvt op het gebied van het benoemings- en beloningsbeleid en voert vaak ook de beoordelingsgesprekken met het bestuur. De voorzitter van de rvt is soms ook lid van de remuneratiecommissie (hoewel geen voorzitter van

<sup>5</sup> Bron: *Toolkit Commissariaat*, pagina 63.

de commissie). Bij vacatures wordt vaak een – tijdelijke – selectiecommissie geformeerd voor het benoemen van nieuwe leden van de rvt of bestuurders.

## **Voltallige rvt/rvc versus remuneratiecommissie**

De rvt/rvc mag het uitoefenen van de werkgeversrol niet delegeren aan de remuneratiecommissie, maar moet daarvoor zelf de collectieve verantwoordelijkheid blijven dragen. De remuneratiecommissie verzamelt de benodigde informatie voor het benoemen, beoordelen, belonen en de opvolgingsplanning van bestuurders en toezichthouders/commissarissen, maar deelt deze vervolgens met de voltallige raad: het gremium waarin de uiteindelijke besluitvorming plaatsvindt. De remuneratiecommissie vormt ook het aanspreekpunt voor arbeidsrechtelijke vragen van bestuurders en toezichthouders/commissarissen (zoals arbeidsvoorwaarden/bezoldiging en bijvoorbeeld het beleid voor nevenfuncties).

### **Bewaak integraliteit toezicht**

*‘Het gevaar van een remuneratiecommissie is dat deze een te autonome rol gaat spelen en daarmee de integraliteit van het toezicht ondergraaft. Benoemingen van bestuurders moeten daarom altijd plaatsvinden door de voltallige rvt/rvc.’*

### **Best practice**

Houd de rol van de remuneratiecommissie zo smal mogelijk: de werkgeversrol in brede zin (niet alleen beperkt tot het bestuur, maar organisatiebreed) hoort thuis in de plenaire raad.

## **De rol van de voorzitter van de rvt/rvc**

De voorzitter van de rvt/rvc bekleedt een cruciale positie in goed werkgeverschap. Hij of zij fungeert als een soort verbindingsofficier tussen de raad en het bestuur. De voorzitter heeft vaak intensiever contact met de bestuurder(s) dan de rest van de rvt/rvc en voert ook het overleg over de agenda voor de rvt/rvc-vergadering. De voorzitter heeft dus iets beter zicht op het functioneren van en de dynamiek in het bestuur en kan dat delen met de raad en de remuneratiecommissie.

## Tact en diplomatie

Het is de rol van de voorzitter om helder te communiceren met het bestuur over het beleid en de beslissingen van de rvt/rvc op werkgeversgebied. Vooral bij een minder prettige boodschap – zoals bij disfunctioneren of in een (bestuurs)crisis – is een flinke dosis tact en diplomatie gewenst om de relatie met de bestuurder niet te schaden en deze werkbaar te houden. Ook bij *soft signals* dat een bestuurder niet goed functioneert kan de voorzitter een belangrijke rol spelen, via (informeel) contact met alle betrokken partijen.

### Kritisch, maar empathisch

*‘Een goede voorzitter is: open, transparant en duidelijk, maar ook empathisch en in staat om een goede relatie met de bestuurder te onderhouden, ondanks een onafhankelijke en kritische opstelling.’*

## Effectief toezichtteam smeden

Ook in de rvt/rvc zelf speelt de voorzitter een verbindende rol. Hij of zij moet de individuele leden tot een effectief toezichtteam zien te smeden. Zeker met een diverse samenstelling is dat geen eenvoudige opgave. Daarnaast heeft de voorzitter

de centrale regie bij het werkgeverschap ten aanzien van de rvt/rvc zélf: de evaluatie van het functioneren van de raad en de individuele leden (inclusief dat van de voorzitter zelf).

### Valkuilen voor de voorzitter(s)

*‘Tussen de voorzitters van het bestuur en de rvt/rvc kan een liaison à deux ontstaan: ze zijn als twee handen op één buik en delen informatie uit hun overleg niet of onvoldoende met hun medebestuurders, respectievelijk medetoezichthouders.’*

*‘Houd als rvt/rvc-voorzitter afstand en bewaar de onafhankelijkheid in de relatie met de bestuurder. Ga niet samen in één auto naar de vergadering of een organisatiebezoek.’*

*‘Als de voorzitter zelf bestuurder is (geweest), is er het gevaar dat hij of zij zich te veel identificeert met de bestuurder van de toezichtorganisatie.’*





## 2. DE B VAN BENOEMEN

Het benoemingsbeleid voor bestuurders (en de rvt/rvc zelf) bevindt zich in het hart van de werkgeversrol: het zorgdragen voor het type leiderschap en toezicht dat nodig is om binnen de gekozen strategische koers het gewenste resultaat te realiseren, passend bij de (volgende) fase in de levenscyclus van de organisatie. Liggen er mogelijkheden voor groei en expansie, of moet er juist geconsolideerd worden? Welk type bestuur (en toezicht-houder) hoort daarbij?

## **Het benoemingsproces van het bestuur**

Het benoemingsproces begint met het opstellen of bijstellen van een functie- of competentieprofiel, dat als uitgangspunt dient voor de opdracht aan de executive searcher, de openbare werving, het selectieproces en het assessment van kandidaten.

### Tips voor een soepel benoemingsproces

1. Maak bij het begin van de zoektocht naar een nieuwe commissaris of bestuurder een procedureplanning, waarbij alle betrokkenen - gelet op hun wettelijke of statutaire rol/ adviesbevoegdheid - tijdig worden geraadpleegd, zodat de rvt/rvc tot besluitvorming kan overgaan. Denk daarbij bijvoorbeeld aan ondernemingsraad, cliëntenraad en eventuele andere stakeholdersorganen.
2. Tijdens de cv-bespreking en de selectie-interviews moet niet alleen aandacht zijn voor kennis en ervaring van de kandidaten. In de praktijk zijn ook persoonlijkheid en stijl belangrijk.
3. Bij het benoemen van een kandidaat voor wie het de eerste eindverantwoordelijke functie is, kan het zinvol zijn om een ontwikkel-assessment af te nemen of om een coach in de arm te nemen. Op die manier kan een nieuwe bestuurder meteen in positie worden gebracht.<sup>6</sup>

---

6 Bron: Annelies de Groot Kooijman, *Onboarding van commissarissen en bestuurders. Adviezen uit de dagelijkse governancepraktijk*. Den Haag/Utrecht, NR Governance en Wesselo, november 2022.

## Welk type arbeidsovereenkomst?

Naast het functie- of competentieprofiel is het belangrijk dat de rvt/rvc als werkgever in een vroegtijdig stadium nadenkt over het type arbeidsovereenkomst en daarbij de juiste afwegingen maakt, gekeken naar de organisatiedoelstellingen en de uitdagingen waar de organisatie voor staat.

Houd bij de benoeming van een nieuwe bestuurder ook rekening met die van de zittende bestuurders. Als er verschillende typen arbeidsovereenkomsten in één bestuurlijk team zijn (bijvoorbeeld een termijn van vier jaar versus onbepaalde tijd) kan dat tot onderlinge onvrede leiden. Het moet uitlegbaar zijn.

### Termijn of vast en voor onbepaalde tijd: voor- en nadelen

- **Benoemingstermijn (meestal vier jaar)**  
Sluit aan bij de vigerende governance-inzichten en bevat een ingebouwde periodieke evaluatie bij de eventuele herbenoeming. Biedt flexibiliteit, maar bevat ook een afbreukrisico. Een gewaardeerde bestuurder kan zelf immers ook besluiten niet te gaan voor een nieuwe termijn;
- **Arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd**  
Biedt de mogelijkheid om bestuurders te boeien

en binden in de huidige krappe arbeidsmarkt en de continuïteit veilig te stellen, maar brengt ook het gevaar met zich mee dat een bestuurder langer aanblijft dan de ‘houdbaarheidsdatum’, of juist eerder dan bedoeld zelf opzegt.

### Valkuil

*‘Soms laten toezichthouders zich regeren door angst: Laten we maar kiezen voor een termijn-aanstelling, dan kunnen we gemakkelijker van de bestuurder af, als het misgaat. Maar een vast dienstverband kan óók beëindigd worden, in onderling overleg.’<sup>7</sup>*

## De aanstelling van een interim-bestuur(der)

Als er niet direct opvolging is bij gedwongen of vrijwillige wisselingen in de top van de organisatie kan de rvt/rvc ter overbrugging een interim-bestuur(der) benoemen. Andere redenen voor het tijdelijk benoemen van een externe topfunctionaris: een crisis (veroorzaakt door grote operationele problemen en/of reputatieschade), een noodzakelijke cultuurverandering, of bijvoorbeeld een project

---

7 Zie ook de paragraaf ‘Ontslag van bestuurders’ op pagina 72.

van strategisch belang waarvoor intern geen kennis, capaciteit of het juiste leiderschap voorhanden is.

### Het profiel

Net als bij een reguliere benoeming begint de selectie van een interim-bestuur(der) met de opstelling van een competentieprofiel, afgeleid van de situatie waarin de organisatie zich bevindt. De rvt/rvc kan zich daarbij de volgende vragen stellen:

- Is er crisismanagent, changemanagement, of juist visionair/strategisch vermogen nodig?
- Is er behoefte aan een generalist of (sector) specialist?
- Moet de tijdelijk bestuurder de rust doen wederkeren, of de organisatie juist in beweging brengen?
- Moet er worden voortgebouwd op de erfenis van de vorige bestuurder(s), of is er verandering en vernieuwing nodig?
- Moeten er personele wijzigingen worden doorgevoerd, of moet er juist intern en extern verbinding tot stand worden gebracht?
- Welke vaardigheden, persoonlijkheid en leiderschapsstijl horen bij het gewenste profiel?

## De interim-opdracht

De rvt/rvc moet een heldere opdracht formuleren voor de interim-bestuurder(s). Bij een crisis bijvoorbeeld gaat het primair om effectief leiderschap en stabilisatie van de crisis. De opdracht dient dan vooral te zijn gericht op het treffen van concrete maatregelen in de bedrijfsvoering, om het vertrouwen van de organisatie, de stakeholders en vooral crediteuren en de bank/financiers terug te krijgen.<sup>8</sup>

De opdracht moet de afgebakende taken, het tijdpad en het beoogde resultaat helder omschrijven, alsook de bevoegdheden van de interim-bestuurder(s) bij het realiseren van de geformuleerde doelen en de betrokkenheid van de rvt/rvc tijdens de interim-periode.

## Het contract

De taakopdracht en de bijbehorende afspraken worden vastgelegd in een tijdelijke arbeidsovereenkomst of overeenkomst van opdracht. Daarin wordt ook de bezoldiging van de interim-bestuurder(s) geregeld. De Wet Normering Topinkomens (WNT) kent een specifieke normering voor leidinggevende

---

8 Toolkit Commissariaat, pagina 106.



topfunctionarissen zonder dienstbetrekking, voor de eerste twaalf kalendermaanden waarin de functie wordt vervuld.<sup>9</sup>

### De benoeming

Bij de formele benoeming van een interim-bestuur(der) – en het ontslag – hebben ondernemingsraad, cliëntenraad en eventuele andere stakeholdersorganen een wettelijke of statutaire rol, net zoals bij het benoemen van een bestuurder die niet ad interim is. Zorg als rvt/rvc dus ook hier voor een tijdige raadpleging via een procedureplanning, alvorens tot besluitvorming over de benoeming over te gaan.

### Kiezen voor eenhoofdig of collegiaal bestuur?

De wet<sup>10</sup> benadrukt het beginsel van collegiaal bestuur, door aan te geven dat een bestuurder niet méér stemmen kan uitbrengen dan de andere bestuurders tezamen. (Hetzelfde geldt voor toezichthouders.) In een collegiaal bestuur is sprake

---

9 Zie voor de berekening: Hoofdstuk 4 – de B van Belonen, pagina 84.

10 In Boek 2 BW, waarin de Wet bestuur en toezicht rechtspersonen (WBTR) is opgenomen.

van horizontale verhoudingen, in plaats van een traditionele structuur met een bestuursvoorzitter/ algemeen directeur (eenhoofdig bestuur) en ‘gewone’ bestuurs- of directieleden. Alle leden dragen in gelijke mate verantwoordelijkheid en bij aan de besluitvorming.

### **Hoofdelijke aansprakelijkheid**

Elk lid van een collegiaal bestuur of rvt/rvc is hoofdelijk aansprakelijk voor het gevoerde beleid of het toezicht daarop. Zo kunnen bestuurders of toezichthouders aansprakelijk zijn wanneer de curator kan aantonen dat onbehoorlijke taakvervulling een belangrijke oorzaak is van een faillissement. Het niet deponeren van de jaarrekening of een ondeugdelijke administratie leiden per definitie tot aansprakelijkheid. Voor aansprakelijkheid moet wel sprake zijn van een ‘ernstig verwijt’ (zie Bijlage 1 voor de wettekst).

### **Geen voorzitter**

Het ontbreken van een voorzitter kan leiden tot verlamming in de besluitvorming, interne en externe onduidelijkheid over het leiderschap van de organisatie en het gemis van een aanspreekpunt en boegbeeld. Ook de relatie met de rvt verandert:

het een-op-een overleg met de voorzitter van het bestuur en diens beoordeling maakt plaats voor het collectief. De keuze voor een collegiaal bestuursmodel moet dus goed overwogen worden, op basis van de juiste argumenten.

### Best practices

- **Bij meerhoofdig leiderschap**
  - Laat een jurist vaststellen of de wet en/of de statuten van de organisatie ruimte bieden voor het benoemen van een voorzitter.
  - Bouw goede checks & balances in.
- **Bij een collegiaal bestuursmodel**
  - Maak voor de buitenwacht duidelijk wie als aanspreekpunt fungeert.
  - Zorg ook zonder voorzitter voor een *primus inter pares* die knopen kan doorhakken als het bestuurlijk team niet tot een unaniem besluit kan komen.

### Bad practice

Een lid van het college van bestuur van een onderwijsinstelling maakt geen geheim van zijn ambities om te zijner tijd de zittende voorzitter op te volgen. De rvt maakt duidelijk dat dat geen optie is. Als de cvb-voorzitter vertrekt, stelt het

bestuurslid voor om over te gaan naar een collegiaal bestuursmodel. De rvt gaat overstag: er wordt geen nieuwe voorzitter voor het bestuur geworven, maar een tweede bestuurder.

### De les

Bij het besluit van de rvt voor een nieuw bestuursmodel stond het belang van de achtergebleven bestuurder centraal en niet het belang van de organisatie.

### Wel of niet herbenoemen?

Als het einde van de benoemingstermijn in zicht komt, moet de rvt/rvc de beslissing nemen om de bestuurder of het gehele bestuur al of niet te herbenoemen (als daar statutaire ruimte voor is en de bestuurder daarvoor zelf beschikbaar is). De executive searcher kan helpen bij het inrichten van een zorgvuldig proces voor herbenoeming:

- Stel als rvt/rvc een competentieprofiel op (of actualiseer het bestaande profiel), samen met het bestuur en verschillende stakeholders. Let ook hier op de mogelijke formele adviesbevoegdheden.
- Gebruik het profiel als uitgangspunt voor een eventueel assessment van de bestuurder.

- Hanteer de rapportage van de uitkomsten als aanknopingspunt voor het beoordelingsgesprek.
- Zorg voor een goede balans tussen harde en zachte criteria. Kijk niet alleen naar vaardigheden en persoonlijkheid, maar ook naar de performance: welke resultaten heeft de bestuurder in de afgelopen termijn bereikt?
- Objectiveer het beeld van de bestuurder met de mening en ervaringen van interne en externe stakeholders (or en andere medezeggenschapsorganen), bijvoorbeeld via 360-gradenfeedback.

### Tips voor het herbenoemingsgesprek

- Geef vooraf alvast de richting aan: is herbenoeming wel of niet aannemelijk? Laat bestuurders niet ‘bungelen’.
- Bij niet-herbenoemen: wees eerlijk en direct. Draai er niet omheen, met veel omhaal van woorden, maar breng de boodschap in heldere bewoordingen, met een goede toelichting van de afwegingen.
- Bij herbenoeming (ook na aanvankelijke twijfel): geef vertrouwen en steun, ga als rvt/rvc achter de hernoemde bestuurder staan.

### Bad practice

Een rvc twijfelt over de herbenoeming van een bestuurder. De discussie blijft hangen in de vraag: is het glas halfvol of halfleeg? De weifelende rvc-voorzitter verzuimt lange tijd de knoop door te hakken.

### Gebrek aan vertrouwen

Uiteindelijk wordt de bestuurder herbenoemd, met de mededeling: we kijken hoe het gaat. De bestuurder wordt onzeker door het gebrek aan vertrouwen en gaat slechter presteren: de twijfel van de rvc wordt een *self-fulfilling prophecy*. Uiteindelijk moet de bestuurder alsnog vertrekken.

### De les

Als de rvt/rvc twijfelt over herbenoeming, moet de raad besluiten: we durven het wel of niet aan. Maak bij herbenoeming een mentale keuze: geef als rvt/rvc de bestuurder de volle 100% vertrouwen, steun en bescherming.

Bij een benoemingstermijn voor vier jaar, met een verlenging van maximaal één termijn, gaan de meeste bestuurders halverwege de tweede termijn om zich heen kijken. Dan is een bestuurder dus

maar vier tot zes jaar effectief. Bovendien kan het betekenen dat een goed functionerende en gemotiveerde bestuurder weg moet, alleen omdat de mogelijkheid van een verlenging van de zittingstermijn niet is opgehouden. Dus wees als rvt/rvc flexibel, bekijk het situationeel en leg de herbenoeming voor een derde termijn goed uit, mocht de sectorcode uitgaan van twee termijnen.

## De opvolgingsplanning voor het bestuur

Benoemingsprocedures zijn vaak ad-hoc en gericht op de korte termijn: de werving en selectie van bestuurders bij een te vervullen vacature. Idealiter is het benoemingsbeleid onderdeel en uitkomst van weloverwogen opvolgingsplanning voor de lange termijn: het identificeren van sleutelposities, het herkennen en begeleiden van talent in de organisatie en het zorgen voor een soepel opvolgingsproces.

Deze onderwerpen krijgen echter vaak niet of nauwelijks systematische aandacht van de rvt/rvc (en het bestuur).

Daardoor kan er een acute bedreiging van de continuïteit ontstaan. Bijvoorbeeld wanneer een bestuurder plotseling wegvalt. Of wanneer enkele bestuurders tegelijk vertrekken en de raad van toezicht geen zicht heeft op interne potentiële opvolgers, of deze nog niet zijn ‘klaargestoomd’ voor een toppositie, waardoor noodgedwongen een externe kandidaat moet worden benoemd.

### **Noodopvolging**

Volgens de WBTR moeten de statuten van verenigingen, stichtingen, coöperaties en onderlinge waarborgmaatschappijen een regeling bevatten voor ontstentenis (bijvoorbeeld door overlijden of ontslag) en belet (bijvoorbeeld ziekte) van bestuurders of toezichthouders/commissarissen. De statuten moeten aangeven hoe er wordt voorzien in taken en bevoegdheden als bestuurders of toezichthouders plotseling niet meer aan de organisatie verbonden zijn, of hun rol – tijdelijk – niet kunnen uitoefenen.

Bron: Burgerlijk Wetboek Boek 2/WBTR



## Regisseren én omzichtig opereren

Opvolgingsplanning behoort voortdurend op het netvlies te staan van de rvt/rvc en de remuneratiecommissie en ten minste één keer per jaar een vast agendapunt te zijn. Het is een gevoelig onderwerp: de meeste bestuurders worden liever niet geconfronteerd met hun eigen opvolging: 'Een onverhoeds gesprek over de opvolging van de bestuursvoorzitter kan heel veel losmaken en negatieve krachten oproepen. Hetzelfde geldt voor een voortijdige aanwijzing van een kroonprins.'<sup>11</sup>

Omzichtig opereren is dus geboden, terwijl de voorzitter van de rvt/rvc of de remuneratiecommissie in het overleg met de zittende bestuurder(s) tegelijkertijd de regie moet pakken en houden.

Onderwerpen voor dat overleg:

- geschatte tijd tot aan de transitie;
- het lijstje potentiële (interne) kandidaten;
- waarneming bij plotselinge ontstentenis;
- het leren kennen van potentiële kandidaten;
- ontwikkeling en training van kandidaten.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> *Toolkit Commissariaat*, pagina 36.

<sup>12</sup> *Toolkit Commissariaat*, pagina 36.

## Zicht krijgen op het tweede echelon

De rvt/rvc mag zich bij de opvolgingsplanning niet beperken tot het bestuur, maar moet ook zélf zicht krijgen op het aanwezige talent in de echelons onder het bestuur: om mogelijke opvolgers voor bestuurders te spotten.

### Hoe scout je potentiële interne opvolgers?

- Nodig managers af en toe uit voor een presentatie of een strategische sessie in de rvt/rvc.
- Houd jaarlijks een 'vlootshow' (opgesteld door het bestuur).
- Vraag het bestuur naar individuele prestaties en toetsing op toppotentieel van de top-10 of top-20 managers.
- Woon overlegvergaderingen van de or bij.
- Wees aanwezig bij recepties en afscheidsbijeenkomsten van de organisatie.
- Ga (in overleg met het bestuur) op bezoek bij afdelingen of vestigingen van de organisatie.

### Contact leggen met de tweede lijn

Een toezichthouder: *'Ga regelmatig op bezoek bij de tweede laag, zodat het voor alle partijen normaal wordt. Als je dat pas gaat doen bij een crisis, kan een bestuurder het opvatten als een motie van wantrouwen.'*

Een bestuurder: *'In mijn organisatie bezoeken de rvt-leden afdelingen en praten ze met de directeur: prima! Erna krijgen we als bestuur soms te horen: is die manager wel goed geëquipeerd voor de toekomst, of: investeert de organisatie wel genoeg in die talentvolle persoon?'*

### **Toezicht houden op leiderschapsontwikkeling**

De rvt/rvc kan ook monitoren of het bestuur voldoende investeert in *leadership development* voor de kweekvijver van intern talent:

- Breng het imago van de organisatie op de arbeidsmarkt in kaart en monitor de kwaliteit en kwantiteit van de instroom (en de uitstroom!)
- Vraag het bestuur systematisch naar loopbaanpaden en ontwikkelingstrajecten.
- Vraag naar de hoogte én de besteding van het budget voor *leadership development* (en wat blijft daarvan overeind in tijden van crisis?)

- Beoordeel of hr wordt gezien als een strategische discipline en in de top is vertegenwoordigd of daaraan rapporteert.<sup>13</sup>

## **Kiezen voor interne of externe kandidaat?**

Het afbreukrisico van externe kandidaten bij opvolging van bestuurders en sleutelfunctionarissen is altijd aanwezig: er kan bijvoorbeeld sprake zijn van een verkeerde inschatting en ongelukkige keuze door de rvt/rvc of van een lastig te voorziene culturele mismatch. Als de organisatie voor een ingrijpende (cultuur)transformatie staat, is iemand van buiten vaak wél de enig mogelijk keuze.

Interne kandidaten kennen de organisatie en de bedrijfscultuur goed en hebben zich al bewezen. Maar dan moet het interne talent met bestuurspotentieel wél in beeld zijn bij rvt/rvc en remuneratiecommissie en moet de organisatie intensief geïnvesteerd hebben in de leiderschapontwikkeling van mogelijke kandidaten. Idealiter is er sprake van een goedgevulde pijplijn: voldoende kwantitatieve en kwalitatieve instroom van talent dat intensief wordt begeleid en gekoesterd.

---

13 *Toolkit Commissariaat*, pagina 35.

### **Best practice**

Bij een organisatie ontstaat een vacature voor een bestuurder. Het bestuur kijkt alleen naar externe kandidaten. De remuneratiecommissie vraagt: ‘Waarom geen interne opvolging? In een organisatie met duizenden medewerkers moeten er toch minstens drie goede kandidaten te vinden zijn?’ Sterker nog, die heeft de remuneratiecommissie via haar contacten met de tweede laag ook al op het oog. Volgens het bestuur zijn de bewuste talenten echter nog niet toe aan bestuurlijke verantwoordelijkheid.

### **Trigger voor leiderschapsontwikkeling**

De remuneratiecommissie neemt stevig positie in en stelt dat bij een volgende vacature de nieuwe bestuurder uit de organisatie zelf moet komen. Dat is de trigger voor het bestuur om eindelijk een programma voor *leadership development* voor de tweede laag op te zetten.

## Benoeming en opvolging van de rvt/rvc

Het wordt weleens vergeten, maar de rvc/rvt is ook werkgever voor zichzelf. Net als bij het bestuur, moet de raad of de remuneratiecommissie bij vacatures zorgen voor een zoekopdracht op basis van een geactualiseerde profielschets: welke disciplines, andere competenties, persoonlijkheden en achtergronden zijn er nodig om de komende jaren goed toezicht te kunnen houden, gekeken naar ontwikkelingen in de externe omgeving, bij de organisatie en de samenstelling en het aftreedrooster van de rvt/rvc?

Daarnaast is de jaarlijkse (zelf)evaluatie een goed moment om alvast te kijken naar eventuele herbenoemingen en te toetsen of het profiel en de samenstelling van de rvt/rvc moeten worden aangepast om adequaat te kunnen inspelen op toekomstige ontwikkelingen.

## Betrek de stakeholders erbij

Onderdeel van een zorgvuldige benoemingsprocedure voor nieuwe toezichthouders is het contact met stakeholders, zoals de ondernemingsraad. In de semipublieke sector heeft de or geen wettelijk voordrachtrecht, zoals soms in de profitsector. De cliëntenraad bij zorginstellingen heeft wel een wettelijk bindend voordrachtrecht. Ook is er in verschillende cao's een bovenwettelijk recht voor de or vastgelegd. Daarbij kan het gaan om een adviesrecht ten aanzien van kandidaten die de rvt/rvc zelf heeft voorgedragen, of om een zelfstandig voordrachtrecht van de or. Als de kandidaat eenmaal is geselecteerd en benoemd, is goede onboarding belangrijk.<sup>14</sup>

## Herbenoeming: wel of geen nieuwe termijn?

Herbenoeming van rvt/rvc-leden mag geen automatische zijn, zoals in de praktijk soms nog wel eens het geval is. Ook hier vormt de actuele profielschets het uitgangspunt: passen de competenties van de te herbenoemen toezichthouder daar nog bij?

---

14 Zie *Onboarding van commissarissen en bestuurders*.

Daarnaast moet ook gekeken worden naar de meest recente (zelf)evaluatie van de rvt en eventuele *peer reviews*.

Ook de input van de voorzitter en van de remuneratiecommissie is van belang: welke rol vervult het rvt/rvc-lid in het collectief en hoe past herbenoeming of een verlenging van de zittingstermijn in de opvolgingsplanning? Tot slot is ook de motivatie van de toezichthouder zelf voor een nieuwe termijn natuurlijk een voorwaarde voor herbenoeming.

### **Bad practice**

Na een bestuurlijke crisis bij een zorgorganisatie krijgt de rvc een nieuwe voorzitter. De raad heeft de eigen opvolgingsplanning verwaarloosd, met als gevolg dat alle rvc-leden de komende twee jaar het einde van hun zittingstermijn bereiken en vervangen moeten worden. De pasbenoemde voorzitter moet in de eerste twee jaar na zijn aantreden dus het gehele toezichtteam vernieuwen. De werving- en selectieprocedures en het opnieuw smeden van een team kosten veel tijd en energie, die ten koste gaan van de kwaliteit van het toezicht en de effectiviteit van de raad.



## Geheugenverlies

Tot overmaat van ramp stapt ook de zittende bestuurder nog eens op. In twee jaar tijd is dus de samenstelling van de gehele bestuurlijke top veranderd. Daarmee is ook het 'geheugen' van de organisatie verloren gegaan: niemand kan meer het historisch perspectief schetsen. De organisatie moet daardoor regelmatig het wiel opnieuw uitvinden, wat leidt tot achterstand en waardevernietiging.

## De les

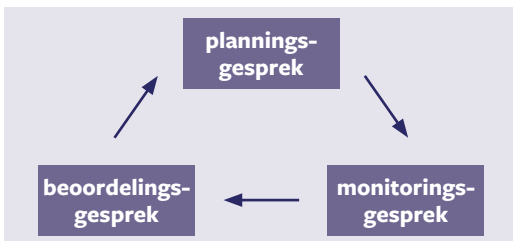
Maak als rvt/rvc een aftreedrooster. Als er door omstandigheden toch te veel leden in korte tijd opstappen en een *braindrain* dreigt, overweeg dan om de tweede zittingstermijn van een of meer leden met maximaal twee jaar te verlengen om de continuïteit te waarborgen.

# 3. DE B VAN BEOORDELEN

Ook het bestuur kent een jaarlijkse beoordeling, net als de medewerkers in de rest van de organisatie. De rvt/rvc zal zich in de rol van werkgever steeds moeten afvragen: functioneert de bestuurder of het bestuur nog naar behoren, passend bij de gemaakte strategische keuzes en is hij/zij/het collectief nog in staat om de (toekomstige) doelstellingen van de organisatie te realiseren?<sup>15</sup>

## De beoordeling van het bestuur

De rvt/rvc kan een gesprekscyclus door het jaar heen volgen:



<sup>15</sup> De informatie in dit hoofdstuk is bijna geheel gebaseerd op de *Toolkit Commissariaat* en vertaald naar de rvt/rvc in de semipublieke sector.

- In het **planningsgesprek** worden afspraken gemaakt voor het komende jaar, in de vorm van financiële én niet-financiële targets, afgeleid van de strategische doelstellingen van de organisatie (en eventueel gekoppeld aan de bezoldiging van het bestuur).
- In het **monitoringsgesprek** wordt de voortgang van het realiseren van de afgesproken targets tussentijds gevolgd. Hierbij kunnen bijvoorbeeld aspecten van de leiderschapsstijl van de bestuurder in coachende zin worden besproken, zonder dat dit effect heeft op de eindbeoordeling. Juist het open kunnen delen van dilemma's, overwegingen of persoonlijke aangelegenheden kan het functioneren van de bestuurder versterken.
- In het **beoordelingsgesprek** – meestal door de voorzitter van de rvt/rvc – wordt formeel vastgesteld hoe de bestuurder heeft gepresteerd (en wordt beloond) aan de hand van de eerder geformuleerde beoordelingscriteria.<sup>16</sup>

---

16 *Toolkit Commissariaat*, pagina 37 en 38.

## Betrek de stakeholders erbij

Belangrijk bij de beoordeling van bestuurders is een brede benadering. Niet alleen vanuit de organisatie-doelstellingen en -resultaten, maar ook vanuit de menskant: de persoonlijke groei en leiderschapsontwikkeling van de bestuurder. Hanteer daarnaast verschillende perspectieven op het functioneren van de bestuurder, bijvoorbeeld door de belangrijkste stakeholders van de organisatie te raadplegen.

### Tips voor het beoordelingsgesprek

- Kijk naast de door het bestuur verstrekte kwantitatieve financiële en niet-financiële informatie naar alternatieve bronnen en kwalitatieve informatie, zoals medewerkers- en klanttevredenheidsonderzoeken, verslagen van ondernemingsraadvergaderingen en andere medezeggenschapsorganen, et cetera.
- Gebruik 360-gradenfeedback voor de visie van interne en externe stakeholders (or en andere medezeggenschapsorganen) voor een 'hologram' van het functioneren van de bestuurder.

## Hoe omgaan met disfunctioneren bestuur?

Wanneer verandert ‘adequaat functioneren met een aantal verbeterpunten’ in ‘disfunctioneren’ van de bestuurder? Het is vaak een sluipend proces, dat doorgaans te laat wordt onderkend. Achteraf zeggen toezichhouders vaak dat ze eerder hadden moeten reageren op signalen dat de bestuurder niet goed meer presteerde en dat hun reactie daarop krachtiger en ondubbelzinniger had moeten zijn. In de praktijk en in het moment wordt het echter lastig gevonden om adequaat en doortastend te handelen. De rvt/rvc wil de relatie met het bestuur graag zo lang mogelijk constructief houden en het stellen van kritische vragen kan snel worden ervaren als een motie van wantrouwen. Toch is het belangrijk om de zorgen van de rvt/rvc op tafel te leggen en deze te bespreken met het bestuur.<sup>17</sup>

---

17 *Toolkit Commissariaat*, pagina 39 (inclusief het kader ‘Early warning signals’).

## Early warning signals

Welke signalen duiden op disfunctioneren van de bestuurder?

- geen langetermijnvisie, agendering van veel ad-hocproblemen en dilemma's;
- potentiële problemen en risico's worden gebagatelliseerd of zelfs geridiculiseerd;
- overmoed, plannen worden steeds driester (vlucht naar voren om echte problemen te camoufleren);
- exploitatie wijkt af van de prognose;
- cijfers zijn (haast) té mooi of precies conform de begroting;
- voortdurend benadrukken van externe oorzaken bij tegenvallers en uitvergroten van eigen bijdrage bij positieve ontwikkelingen;
- rvt/rvc wordt te laat of zelfs onjuist geïnformeerd;
- bestuurder reageert defensief of laat zich herhaaldelijk verrassen;
- uitstellen of afblazen bilateraal overleg bestuurder-voorzitter rvt/rvc;
- onvolledige informatievoorziening;
- voelbare spanningen binnen bestuur (non-verbaal, lichaamstaal);

- signalen vanuit de ondernemingsraad, verzoek om contact;
- hoog verloop tweede echelon;
- geruchten in de pers, netwerken of wandelingen;
- irrationele prioritering van tijdsbesteding bestuurder;
- disfunctioneel gedrag bestuurder.

### **Werkgeverschap bij crisis**

Als een organisatie in zwaar weer terechtkomt (door externe oorzaken), dan moet de vervanging van het bestuur niet meteen worden gezien als de panacee van alle kwalen. De rvt/rvc moet zich ook tijdens een crisis blijven opstellen als oplossingsgericht en een positief-kritische werkgever.

### **Vriend of vijand?**

*‘Als het spannend wordt, bijvoorbeeld bij financieel zwaar weer, dan komt de werkgeversrol vaak in de verdrukking. Psychologische afstand neemt de plaats in van de rol van ‘trusted, but critical friend’ richting de bestuurder. Terwijl bestuur en raad van toezicht tijdens een crisis juist dicht bij elkaar zouden moeten komen te staan.’*



## Tijdig en stevig ingrijpen

De situatie verandert als de crisis veroorzaakt wordt door het problematisch functioneren van een bestuur(der) en/of een conflict in de top.

Het is dan zaak voor de rvt/rvc om tijdig en stevig in te grijpen<sup>18</sup>:

### Positie onderneming (financiën x marktpositie)

	Sterk	Matig	Zwak	In gevaar
Management				
Incompetent en/of sterk verdeeld	Vorbereiden wisseling in top			Acuut ingrijpen
Niet meer opgewassen en/of verdeeld			Interveniëren in samenstelling	
Redelijk competent maar nog geen hecht team		Verhoogde waakzaamheid		
Competent en op één lijn	Monitoren		Krachten bundelen	

### **Bad practice**

Een publieke organisatie staat op de rand van een faillissement. Op kerstavond wordt een cruciale fase in het herstelplan en daarmee de redding van de organisatie bereikt. Een ambtenaar van het verantwoordelijke ministerie pakt de telefoon om de voorzitter van de rvt daarvan op de hoogte te stellen. De reactie van de voorzitter: 'Ik ga nu ophangen, want ik sta in de Albert Heijn.' De ambtenaar is verbijsterd en vraagt zich of: Bestaat de rvt van deze organisatie uit een stel amateurs?

### **Ontslag van bestuurders**

Soms is afscheid nemen van een bestuur(der) onvermijdelijk: bijvoorbeeld als er sprake is van disfunctioneren, een aanhoudend slechte performance, onvermogen om de organisatie door een crisis te helpen, onderling conflict of integriteitsproblemen.

## Gesprek aangaan

*‘Ga het gesprek aan met een bestuurder die niet goed functioneert en verbind er consequenties aan. Laat die bestuurder niet maar gewoon zitten omdat hij of zij toch bijna met pensioen gaat of het einde van de zittingstermijn nadert.’*

De rvt/rvc moet in de rol van werkgever zorgen voor een zorgvuldige besluitvorming en ontslagprocedure.<sup>19</sup> Daarbij heeft de ondernemingsraad/het medezeggenschapsorgaan een adviesbevoegdheid. In de praktijk wordt daar echter meestal niet aan voldaan.

Het ontslag van een bestuurder kent juridische valkuilen. De rvt/rvc doet er dan ook goed aan zich te laten voorlichten door een deskundige, voordat er stappen in het proces gezet worden.

Zie Bijlage 2 voor de ontslagregeling bij stichtingen.

---

<sup>19</sup> Bij ontslag moeten er twee relaties tussen bestuurder en organisatie worden beëindigd: de rol als bestuurder van de organisatie en de werkgeversrelatie. Beide kennen verschillende juridische contexten.

## De ontslagvergoeding

Als er met de bestuurder(s) bij ontslag een vertrekregeling overeengekomen wordt, moet deze compliant zijn aan de Wet Normering Topinkomens (WNT). De ontslagregeling is beperkt tot één jaarsalaris, met een maximum van 75.000 euro.

Zie Bijlage 3.

De rvt/rvc of remuneratiecommissie doet er verstandig aan zich goed te verdiepen in de eisen van de WNT of deskundige bijstand te organiseren, om misverstanden en fouten in een toch al gevoelig dossier en soms explosieve en gejuridiseerde situatie te voorkomen.

Zie Bijlage 4 voor veelgemaakte WNT-fouten bij ontslag.

## De beoordeling van de rvt/rvc

De rvt/rvc is niet alleen werkgever van het bestuur, maar ook van zichzelf, zoals we ook al aangaven bij de opvolging van de raad. Tijdens de jaarlijkse evaluatie wordt gekeken naar het functioneren van het collectief (inclusief de verschillende rollen van en in de raad) en de individuele leden van de raad (eventueel ook via *peer reviews*). Aspecten die daarbij aan bod kunnen komen:

- de invulling van de werkgeversrol van de rvt/rvc naar het bestuur;
- de rol van de voorzitter: hoe geeft hij of zij vorm aan het werkgeverschap naar de raad?;
- eventuele aanstaande herbenoemingen van rvt/rvc-leden;
- de profielschets: is deze toe aan herziening om in te spelen op toekomstige ontwikkelingen?;
- wat betekent dat voor de samenstelling van de raad?<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Er valt nog veel meer te zeggen over de beoordeling van de rvt/rvc, maar dat voert te ver in het bestek van deze publicatie. Onder meer de *Toolkit Commissariaat* biedt meer informatie over de (zelf)evaluatie van commissarissen en toezicht-houders.

## Rol voorzitter als *primus inter pares*

Het disfunctioneren van rvt/rvc-leden wordt vaak als een lastig thema ervaren. Binnen de raad vinden de leden het soms moeilijk om een collega daar direct op aan te spreken. Als *primus inter pares* ligt daar een rol voor de voorzitter, die daarbij uiterst tactvol zal moeten acteren. Soms kan het oudste of langstzittende lid van de rvt het eerste gesprek voeren.

### Best practice

Laat het oudste of langstzittende lid van de rvt/rvc, en niet de voorzitter, de gesprekken voeren over het individuele functioneren. Zeker wanneer er sprake is van disfunctioneren kan de voorzitter in eerste instantie beter niet het voortouw nemen, om daarna het gesprek over de bevindingen van het oudste rvt/rvc-lid op neutrale wijze in goede banen te kunnen leiden.<sup>21</sup>

---

21 *Toolkit Commissariaat*, pagina 119.



## 4. DE B VAN BELONEN



Het vaststellen van de beloning van het bestuur is een belangrijke verantwoordelijkheid van de rvt/rvc. Voor toezichthouders van semipublieke organisaties lijkt dit eenvoudiger dan in de private sector.

De bezoldiging van bestuurders (en de toezichthouders zelf) wordt immers gereguleerd door de Wet Normering Topinkomens (WNT). Bovendien zal er niet of minder sprake zijn van variabele beloningen (in de vorm van aandelen- of cash-bonussen).

## De Wet Normering Topinkomens

De bezoldiging van een topfunctionaris volgens de Wet Normering Topinkomens (WNT) mag niet hoger zijn dan het jaarlijks vastgestelde wettelijke maximumbedrag.<sup>22</sup>

---

22 Voor 2024 bedraagt het WNT-maximum € 233.000.

Dit is inclusief:

- brutosalaris;
- vakantie-uitkering;
- eindejaarsuitkering;
- pensioenbijdrage;
- belaste onkosten, zoals een belaste reiskostenvergoeding.

### Sectoraal maximum

Voor sommige sectoren geldt een eigen maximum voor het salaris van topfunctionarissen. Bij bijvoorbeeld zorgverzekeraars ligt het maximum hoger dan het algemene WNT-maximum, bij onderwijsinstellingen, cultuurfondsen, de woningcorporaties en instellingen in de sector ontwikkelingssamenwerking kan het juist lager liggen.<sup>23</sup>

### Bezoldiging rvt/rvc

Voor de toezichthouders van semipublieke organisaties geldt een percentage van 10% van het bezoldigingsmaximum voor de bestuurder van de instelling en 15% voor de voorzitter.

Bron: WNT

---

23 Het overzicht van de sectorale WNT-normen voor 2024 is te bekijken op [Topinkomens.nl](https://www.topinkomens.nl)

## Kennis en compliance

Het ontbreekt rvt's/rvc's soms aan kennis van de WNT-bepalingen. Dat geldt vooral voor kleinere semipublieke organisaties. Het is dus belangrijk dat in het bijzonder de remuneratiecommissie zich verdiept in de WNT of deskundige bijstand organiseert om fouten en onbewuste wets-overtreding te vermijden.

### Voorbij de Balkenendenorm

*'De kennis van de WNT bij de rvt/rvc is veelal beperkt, zeker bij voorzitters van de remuneratiecommissie die afkomstig zijn uit de private sector. Vaak hebben ze alleen het maximale bedrag van de Balkenendenorm in hun hoofd. Terwijl dat gaat om een brutobedrag en er ook de secundaire arbeidsvoorwaarden onder moeten vallen. Soms wordt in WNT-organisaties ook gedacht dat bestuurders volgens de sector-cao gehonoreerd kunnen worden, terwijl dat volgens de bestuurders-cao moet. Rvt's/rvc's en remuneratiecommissies moeten zich dus de basiskennis over de WNT eigen maken.'*

## Veelgemaakte WNT-fouten

- 1. Niet weten dat de betreffende organisatie een WNT-instelling is**  
Ken de criteria, of vraag advies aan de accountant.
- 2. Niet weten wie een topfunctionaris is (in WNT-termen)**  
Check eerst of de organisatie een WNT-instelling is, en vervolgens wie de leidinggevende en toezichhoudende topfunctionarissen zijn. Niet de functienaam is daarbij doorslaggevend, maar de feitelijke taken.
- 3. Onvolledige / onjuiste of helemaal geen publicatie van WNT-gegevens op het internet (ofwel niet nakomen van de openbaar-makingsverplichting van de bezoldiging en eventuele vertrekvergoedingen)**  
Zorg ervoor dat de WNT-verantwoording altijd gepubliceerd wordt op de website van de organisatie gedurende ten minste zeven jaar) en dat die gemakkelijk vindbaar en raadpleegbaar is (bijvoorbeeld met een werkende link). Maak eventueel gebruik van het verantwoordingsmodel op de website [Topinkomens.nl](http://Topinkomens.nl).

#### 4. Uitgaan van de verkeerde normering, of onjuiste toepassing van de correcte normering

Bereken het individueel toepasselijk WNT-bezoldigingsmaximum voor een leidinggevende topfunctionaris als volgt:

$$y = (x \cdot a \cdot b) / 365$$

Waarbij: **y** = individueel toepasselijk WNT-bezoldigingsmaximum.

**x** = het voor de WNT-instelling toepasselijk bezoldigingsmaximum per jaar.

**a** = de deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte en maximaal 1,0 fte).

**b** = het aantal kalenderdagen (niet: werkdagen) vanaf aanvang t/m einde van de functieervulling, in het kalenderjaar. Bij een schrikkeljaar moet niet met 365 maar met 366 kalenderdagen gerekend worden.

Bron: Topinkomens.nl

## Bezoldiging van de interim-bestuurder(s)

Een andere veelgemaakte fout betreft de bezoldiging van topfunctionarissen zonder dienstverband: bestuurders die op interim-basis worden ingehuurd, als zzp'er werkzaam zijn of zijn gedetacheerd.

Voor leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking hanteert de WNT een jaarlijks vastgestelde specifieke normering voor de eerste twaalf kalendermaanden waarin de functie wordt vervuld.<sup>24</sup>

Dat vraagt om een aparte berekening en externe verantwoording van de bezoldiging. De rvc/rvt of remuneratiecommissie moet zorgvuldig acteren, om een te hoge of onterechte bezoldiging te voorkomen die achteraf moet worden gecorrigeerd.

---

<sup>24</sup> De eerste twaalf kalendermaanden mag de bezoldiging van topfunctionarissen zonder dienstbetrekking niet meer bedragen dan de som van € 30.800 per maand voor de eerste zes maanden en € 23.400 per maand voor volgende zes maanden waarin de functie wordt vervuld (2024). Het maximumuurtarief bedraagt vanaf 2024 voor de eerste twaalf kalendermaanden € 221.

## Normering van interim-topfunctionarissen

Ga als rvt/rvc of remuneratiecommissie bij de berekening uit van:

- het maximum op basis van het aantal kalendermaanden waarin is gewerkt, én:
- het individueel bezoldigingsmaximum op basis van het maximale uurtarief;
- ga uit van het laagste van deze twee individuele bezoldigingsmaxima.

Vanaf de 13<sup>e</sup> maand waarin de functie wordt vervuld, geldt dezelfde normering als voor leidinggevende topfunctionarissen mét een dienstbetrekking.

Bron: Topinkomens.nl

## Minder dan het maximum?

Er is in de semipublieke sector(en) dus een bovengrens aan de bezoldiging. Maar dat betekent natuurlijk níet dat de bezoldiging altijd aan die maximale norm moet voldoen. Dat zal mede afhangen van de volgende factoren:

- de bezoldiging voor vergelijkbare functies bij andere semipublieke organisaties/in de keten;
- de bezoldiging in relevante andere sectoren van de arbeidsmarkt;
- de verhouding met de bezoldiging van de overige medewerkers in de organisatie (het volledige loongebouw);
- maatschappelijke opvattingen over de hoogte van de bezoldiging.<sup>25</sup>

De rvt/rvc doet er goed aan om vast te leggen wat de criteria waren om tot de vaststelling van de bezoldiging van de bestuurder te komen. Hetzelfde geldt voor de eigen bezoldiging.

---

25 Deze factoren zijn ontleend aan de factoren die de minister hanteert bij de vaststelling van de beloning bij publieke organisaties (WNT, artikel 3.6).



## Koppeling aan prestatiecriteria

Daarnaast moet de beloning van de bestuurder of het bestuur gekoppeld worden aan de beoordeling: in hoeverre is er voldaan aan de daarbij gemaakte afspraken en zijn de afgesproken targets behaald? De prestatiecriteria kunnen zowel financieel (of op kostenniveau) zijn, als niet-financieel (denk aan ESG), in een door de rvt/rvc te bepalen verhouding en weging.

### **Best practice**

*‘Ga als rvt of rvc zuiver om met beloningen: maak goede afspraken, handel consequent en wees er helder over naar het bestuur.’*

# 5. DE B VAN BALANS

Aan de ene kant moet de rvt/rvc als toezichthouder controle uitoefenen en zich als werkgever een oordeel vormen over het functioneren van de bestuurder, aan de andere kant wil de rvt/rvc ook graag weten met welke lastige kwesties en dilemma's de bestuurder wordt geconfronteerd, om deze daarin als adviseur te kunnen bijstaan. Een precair evenwicht, dat gemakkelijk verstoord raakt.

#### **Wat voor vriend ben je?**

*'Als rvt of rvc moet je balanceren tussen de rol van 'trusted friend' en die van 'critical friend'. Dat levert soms spanning op. Daar moet je mee kunnen omgaan.'*

## **Rolvastheid versus flexibiliteit**

De drie rollen kunnen soms met elkaar conflicteren, in elk geval in de beleving van de bestuurder. Dat vraagt om goed balanceren door de rvt/rvc. Rolvastheid moet dus soms juist plaatsmaken voor rolflexibiliteit.

### Beheers het stijlregister

*‘Sommige toezichthouders hanteren maar één stijl uit het register: ze zijn óf alleen die strenge pinnenkop, óf juist altijd joviaal en losjes. Terwijl je juist soepel moet kunnen schakelen tussen je formele en informele rol. Dat is het spel dat je moet leren beheersen.’*

## Niet meteen veroordelen en confronteren

Veel bestuurders vinden het spannend om zaken te delen waarmee ze worstelen, bang dat ze er later op worden afgerekend door de toezichthouders. Dat vraagt om een open en niet-veroordelende houding van de rvt/rvc.

### Dilemma's delen

*Een bestuurder: ‘Natuurlijk wil je graag je dilemma's delen met de rvt/rvc en daarop vanuit meerdere perspectieven feedback krijgen, maar dan zonder dat het zwaar meetelt in je beoordeling. Want dat nodigt niet uit om nóg eens een dilemma te delen.’*

**Bad practice**

De bestuurder van een organisatie deelt in een gesprek met de rvt-voorzitter dat hij soms speelt met de gedachte om iets anders te gaan doen. Niet per direct en nog lang niet zeker. De voorzitter waardeert de openheid van de bestuurder en deelt het gesprek ter informatie met de rest van de rvt.

Daar krijgt hij snel spijt van, want de raad reageert verdeeld. Een paar leden zijn meteen gealarmeerd: 'Oh, dan is hij morgen weg.' Ze confronteren de bestuurder met zijn uitspraak en dringen aan op onmiddellijke actie om de continuïteit van de organisatie veilig te stellen.

De bestuurder voelt zich beschaamd in het in de voorzitter gestelde vertrouwen. Ook de relatie met de rvt is veranderd. Uiteindelijk verlaat de bestuurder inderdaad de organisatie, terwijl dat anders misschien uiteindelijk niet de uitkomst van zijn afwegingen zou zijn geweest.

### De les is tweeledig

- De voorzitter moet afwegen welke informatie wanneer gedeeld kan worden met de rest van de rvt/rvc en welke (nog) niet. Tegelijkertijd moeten een-tweetjes tussen de voorzitter van het bestuur en de rvt/rvc-voorzitter vermeden worden.
- De voltallige raad moet bereid zijn een balans te vinden tussen enerzijds het houden van toezicht en anderzijds het bieden van psychologische veiligheid aan de bestuurder. Om alle rvt/rvc-leden op één lijn te krijgen, is het goed om dit dilemma als raad te bespreken (bijvoorbeeld als onderdeel van de evaluatie).



# 6. DE B VAN BEGELEIDEN



Goed werkgeverschap vraagt niet alleen om toezicht houden op het functioneren van de bestuurder, maar ook om oog voor de mens áchter de collegevoorzitter, ziekenhuisdirecteur of schoolleider. Hoe ervaren ze hun soms zware verantwoordelijkheid? Wat speelt er in hun persoonlijk leven? Welke *Werdegang* maken ze door, als leider en als mens? Wat zijn hun dromen en ambities? Hoe willen ze zich de komende jaren ontwikkelen en wat hebben ze daarvoor nodig?

### **‘Zorgplicht’**

*‘Veel bestuurders in het publieke domein staan onder grote druk. Vraag eens: hoe gaat het eindelijk met jóu? Voor de rvt/rvc staat de rol van werkgever meestal niet op de eerste plaats. Het schenken van aandacht aan de mens áchter de bestuurder wordt niet als vanzelfsprekend gezien.’*

### Best practice

Een bestuurder: ‘Kort na mijn aantreden leed ik een persoonlijk verlies in de naaste familiekring. Een week later kreeg ik van de voorzitter van de raad van toezicht een handgeschreven brief. De boodschap: neem je tijd, de organisatie kan wel even door zonder jou en die bestuurspositie blijft gewoon op je wachten. Dat gaf rust en heb ik enorm gewaardeerd. Want er zullen ook rvt’s zijn die in deze situatie de benoeming *on hold* zetten.

Toen ik weer begon met werken, was er het eerste halfjaar intensief contact met de rvt: hoe gaat het, houd je het vol? Dat was heel fijn: door die veiligheid durfde ik me open en kwetsbaar op te stellen. Maar ik snapte ook dat de rvt de continuïteit van de organisatie moest bewaken en waarborgen.

Ieder mens kan iets overkomen, iedereen heeft een verhaal. Dan moet je er als raad van toezicht zijn voor een bestuurder: zorgen dat iemand op de been kan blijven, maar ook het belang van de organisatie behartigen. Uiteindelijk is het allemaal goed gekomen en dat heeft mede te maken met de manier waarop de rvt zich opstelde als werkgever.’

## Bescherming en steun bieden

Het als werkgever bieden van begeleiding, bescherming en steun aan een bestuurder bij het vervullen van diens lastige taak en professionele ontwikkeling lijkt vanzelfsprekend, maar is dat in de praktijk nog lang niet altijd. Het meest logisch is om de verantwoordelijkheid daarvoor te beleggen bij de voorzitter van de rvt, maar dat hoeft niet altijd.

### Best practice

De raad van toezicht benoemt een nieuwe bestuurder en geeft deze een pittige opdracht mee. De bestuurder heeft er een harde dobber aan. Hij hoopt en verwacht vanaf het begin van zijn aantreden regelmatig gebeld te worden door de rvt-voorzitter: hoe gaat het met je, na alles wat je in de organisatie hebt aangetroffen?

De telefoontjes blijven echter uit. De voorzitter is van mening dat het driemaandelijks agenda-overleg de bestuurder genoeg gelegenheid biedt om aan te geven of en hoe hij het redt.

Uit de jaarlijkse evaluatie komt naar voren dat er geen chemie is tussen de rvt-voorzitter en de bestuurder. De rvt kiest er uiteindelijk voor om niet de voorzitter, maar een ander rvt-lid met meer communicatieve gaven regelmatig te laten bellen met de bestuurder.

### De les

Beleg de 'zorgplicht' voor de bestuurder bij het rvt/rvc-lid dat daar het meest affiniteit mee heeft, beschikt over gevoel voor communicatie en een klik heeft met de bestuurder. Dat hoeft niet altijd de voorzitter van de raad te zijn.



# 7. DE B VAN BOARDROOMDYNAMIEK

Werkgeverschap is mensenwerk. En waar mensen samen (moeten) werken is vaak sprake van verborgen processen, van vooroordelen en menselijke emoties, van ongeschreven regels en ingesleten gewoonten, van informele macht, van non-verbaal, irrationeel en contra-productief gedrag, van ‘gedoe’. Het valt allemaal onder het begrip boardroom-dynamiek: de verhoudingen binnen en tussen het bestuur en de rvt/rvc.

## **Samenwerking binnen het bestuur**

Juist de werkgeversrol is gevoelig voor boardroom-dynamiek. Beoordelingsgesprekken, opvolgingsprocessen, het toekennen van beloning, ontslag van bestuurders: de belangen zijn groot, de boodschap soms niet positief, de interactie vaak moeizaam.

### **Voorzichtig manoeuvreren**

Dat vraagt om voorzichtig manoeuvreren van de (voorzitter van de) rvt/rvc in de relatie met de bestuurder(s): kritische vragen stellen en helder benoemen wat er niet goed gaat, maar tegelijkertijd

voorkomen dat de vertrouwensbasis wordt aangetast en de communicatiekanalen worden dichtgegooid.

### **De loopgraven induiken**

*‘Soms denkt een bestuurder: Ach, de voorzitter van onze rvt of rvc hoeft gelukkig nog maar twee jaar, dat overleef ik wel. Tot die tijd duik ik de loopgraven in.’*

### **Alert zijn op soft signals**

Een goede invulling van de werkgeversrol vraagt ook om bewustzijn van de impact van de intermenselijke verhoudingen en onderhuidse processen in het samenspel binnen de bestuurskamer.

### **Psychologische veiligheid**

*‘De focus ligt vaak op toezicht houden, ingegeven door compliance- en aansprakelijkheidsrisico’s. Terwijl soft controls, de psychologische veiligheid en de onderlinge samenwerking in de bestuurs- en toezichtteams, veel belangrijker factoren zijn.’*



### **Pikorde en informele macht**

Hoe is het bestuursteam samengesteld: niet alleen qua discipline, maar qua persoonlijkheden? Homogeen of divers? Is het een (h)echt team of hangt het als los zand aan elkaar? Hoe is de onderlinge samenwerking? Proberen bestuurders elkaar vliegen af te vangen, of gunnen ze elkaar succes? Is er een pikorde? Hoe is de verhouding tussen de voorzitter van het bestuur en de rest van de leden? En bij een collegiaal bestuur: wie trekt de (informele) macht naar zich toe? Welke non-verbaal gedrag vertonen de bestuurders af, hoe is de lichaamstaal?

### **Escalatie voorkomen**

Wees als rvt/rvc alert op *soft signals*, omdat ze kunnen duiden op een slechte samenwerking en sluimerend conflict. Tijdig het gesprek aangaan met de bestuurders en – indien nodig – wijzigingen aanbrengen in de samenstelling van het bestuur, kunnen escalatie in een verlamme bestuurscrisis wellicht helpen voorkomen.

### **Bad practice**

Een organisatie kent opvallend veel mutaties in de top. Al een aantal keer op rij is een bestuurder na twee tot drie jaar opgestapt. De zittende twee bestuurders vormen samen een kongsi en sluiten de nieuwkomer systematisch buiten. De rvt krijgt signalen dat de samenwerking binnen het bestuur niet goed verloopt, maar grijpt niet in. De vele wisselingen in het bestuur leiden tot onrust in de organisatie en discontinuïteit in het beleid.

### **De les**

Kijk als rvt/rvc niet weg, maar neem signalen over een slechte samenwerking of ongezonde dynamiek serieus. Durf het ongemakkelijke gesprek met het bestuur te voeren.

### **Best practice**

In een organisatie krijgen twee mannelijke bestuurders met een lange staat van dienst gezelschap van een jonge vrouwelijke collega. Ze dreigt het onderspit te delven door het dominante duo. De (vrouwelijke) voorzitter van de rvc doorgrondt snel de ongezonde dynamiek in de boardroom en dringt aan op intervisie, ondanks protest van de mannen. De interventie heeft effect: door de openlijke reflectie op elkaars gedrag is er uiteindelijk sprake van een soepele samenwerking tussen de drie bestuurders.

### **De les**

Wees als rvt/rvc alert op soft signals en acteer snel om suboptimale samenwerking en conflicten te voorkomen.

## Samenwerking binnen de rvt/rvc

Ook de rvt/rvc zelf vormt een team. Al is het onvermijdelijk wel een ‘problematisch’ team door het bijzondere governancekarakter ervan<sup>26</sup>: de rvt/rvc-leden komen maar een paar keer per jaar bij elkaar en hebben tussen de vergaderingen door weinig contact, elk lid heeft een andere expertise en inbreng en een onafhankelijke opstelling maakt nu eenmaal deel uit van de ‘functieomschrijving’ van de rol van toezichthouder. Bovendien zijn er regelmatig wisselingen in het team door het aflopen van zittingstermijnen, het uitblijven van herbenoeming (door de rvt/rvc of het individuele lid zelf) of aftreden van de raad of een toezichthouder wegens een conflict.

### Forming, storming, norming en performing

*‘Als rvt of rvc kom je op het gebied van teamvorming eigenlijk nooit voorbij de eerste fase: forming. Je ziet elkaar te weinig voor de overige drie fasen: storming, norming en performing.’*

---

26 Bron: Ronald Buitenhuis, ‘Rvc’s zijn ‘problematische’ teams’, *Governance Update*, december 2023.

## **Cohesie of ongezonde dynamiek?**

De raad – en vooral de voorzitter – zal dus hard moeten werken om de rvt/rvc tot een team te smeden, dat zich kenmerkt door een soepele samenwerking en een gemeenschappelijke visie op goed werkgeverschap en de soms lastige keuzes die daarbij horen. Ligt de focus vooral op toezicht en controle, of op zorg en aandacht, coaching en ontwikkeling van de bestuurder(s)? Is de cultuur gebaseerd op vertrouwen of juist op wantrouwen?

## **Parkeerplaatsgesprekken**

Ook in rvt's/rvc's is soms sprake van een ongezonde dynamiek, bijvoorbeeld door een gebrek aan cohesie, een onzichtbare pikorde (bij wie wordt het meteen stil als hij of zij het woord neemt, wie wordt juist altijd overstemd?), openlijke verdeeldheid of juist angst om zaken uit te spreken. Wat blijft ongezegd tijdens de vergadering, maar wordt bewaard voor 'parkeerplaatsgesprekken' of zelfs met niemand gedeeld?

**Vierkant achter bestuur of verdeeldheid?**

*‘Soms blijft de voorzitter of de remuneratie-commissie vierkant achter een bestuurder staan, terwijl de rest van de rvt/rvc wel openstaat voor signalen van diens disfunctioneren uit de organisatie. Anders moet hij of erkennen dat er geen goede benoemingsbeslissing is genomen.’*

**Niet-pluisgevoel delen**

Juist in de werkgeversrol is het belangrijk dat individuele leden van de rvt/rvc zich vrij voelen om hun observaties van het gedrag in de bestuurskamer en hun eventuele niet-pluisgevoel te delen. En bij het nemen van zwaarwegende beslissingen – zoals het ontslag van een bestuurder – moeten de gelederen in de raad zich sluiten: een crisis in het bestuur is immers al bedreigend genoeg voor de continuïteit. Als ook de rvt/rvc verdeeld wordt door verschil van inzicht of zelfs conflict en (deels) aftreedt is de chaos compleet en wordt het schip stuurloos.



# BIJLAGEN





# BIJLAGE 1

## **Aansprakelijkheid in faillissement van bestuurders en commissarissen van de vereniging en de stichting**

In het Burgerlijk Wetboek is geregeld dat bestuurders en toezichthouders/commissarissen van informele en niet-commerciële verenigingen en niet-commerciële stichtingen ook aansprakelijk kunnen zijn in geval van faillissement van de rechtspersoon wanneer zij hun taken onbehoorlijk hebben vervuld. Net als dat kan bij de bestuurders en toezichthouders/commissarissen van formele en commerciële verenigingen en commerciële stichtingen.

Voor bestuurders en toezichthouders/commissarissen van semipublieke instellingen die in sector-specifieke regelgeving aan een variant jaarrekeningplicht zijn onderworpen (zoals woningcorporaties, onderwijsinstellingen en zorginstellingen), geldt bovendien een bewijsvermoeden als, kort gezegd, hun boekhouding niet op orde is. Het bewijsvermoeden houdt in dat wanneer niet aan de jaarrekeningplicht of boekhoudplicht is voldaan, er sprake is van een onbehoorlijke taakvervulling

en aannemelijk is dat deze onbehoorlijke taakvervulling een belangrijke oorzaak is van het faillissement. De bestuurder of toezichthouder/commissaris is dan aansprakelijk jegens de rechtspersoon, tenzij hij aantoont dat het faillissement niet te wijten is aan kennelijk onbehoorlijke taakvervulling. Het is zo eenvoudiger voor de curator de bestuurder of toezichthouder/commissaris aansprakelijk te stellen in geval van faillissement. Het bewijsvermoe- den is niet van toepassing op bestuurders en toezichthouders/commissarissen van de overige informele en niet-commerciële verenigingen en niet-commerciële stichtingen. Als zij de boekhou- ding niet op orde hebben, is dat niet automatisch een reden voor aansprakelijkheid.

Bron: Informatieblad Gevolgen Wet bestuur en toezicht rechtspersonen voor verenigingen en stichtingen. Den Haag, ministerie van Justitie en Veiligheid, juni 2021.

## BIJLAGE 2

### Ontslagregeling bij de stichting

De Wet bestuur en toezicht rechtspersonen (WBTR) heeft de rechter meer beoordelingsvrijheid gegeven om een bestuurder of commissaris van een stichting te ontslaan als het Openbaar Ministerie of een belanghebbende daar om verzoekt.

Stichtingen hebben geen leden - en soms geen rvt/rvc - die de bestuurders kunnen ontslaan.

Om deze reden kan een bestuurder van een stichting door de rechtbank worden ontslagen op verzoek van het Openbaar Ministerie of een belanghebbende. Het ontslag leidt tot een bestuursverbod voor vijf jaar.

In de Wet bestuur en toezicht rechtspersonen zijn de gronden uitgebreid waarop een stichtingsbestuurder kan worden ontslagen door de rechter. Ontslag is mogelijk op grond van taakverwaarlozing of andere gewichtige redenen of wegens ingrijpende wijziging van omstandigheden op grond waarvan het voortduren van het bestuurderschap in redelijkheid niet geduld kan worden. De ontslagregeling geldt ook voor commissarissen van de

stichting. De rechter heeft de mogelijkheid het bestuursverbod achterwege te laten als de bestuurder of commissaris geen ernstig verwijt te maken valt.

Bij bestuurders die op basis van een arbeids-overeenkomst werkzaam zijn, dient ook voldaan te zijn aan een ‘redelijke grond’ voor ontslag, zie artikel 7:669 Burgerlijk Wetboek.

Bron: Informatieblad Gevolgen Wet bestuur en toezicht rechtspersonen voor verenigingen en stichtingen

## BIJLAGE 3

### **Ontslagregeling volgens de WNT: één jaarsalaris, maximaal 75.000 euro**

De Wet Normering Topinkomens (WNT) stelt het volgende over ontslagregeling voor bestuurders van semipublieke organisaties:

Partijen komen geen uitkeringen overeen wegens beëindiging van het dienstverband, die gezamenlijk meer bedragen dan de som van de beloning en de voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn over de twaalf maanden voorafgaand aan de beëindiging van het dienstverband, tot ten hoogste € 75 000. In geval van een dienstverband met een kleinere omvang dan het bij de verantwoordelijke gebruikelijk voltijdse dienstverband bedragen de uitkeringen ten hoogste € 75 000, vermenigvuldigd met het aantal uren waarop het dienstverband betrekking heeft en gedeeld door het aantal uren van een voltijds dienstverband.

Ontslagvergoedingen van topfunctionarissen moeten worden gepubliceerd in het financiële jaarverslag.

Bron: Wet Normering Topinkomens

# BIJLAGE 4

## Veelgemaakte WNT-fouten bij ontslag

### Onduidelijke, onjuiste of helemaal geen administratie bijhouden van opgenomen vakantie-uren, c.q. verlofuren

Het komt helaas voor dat een organisatie (dan wel de daar werkzame topfunctionaris) geen of geen goede administratie van vakantie-uren heeft bijgehouden. Dit kan bij het (voortijds) beëindigen van het dienstverband tot problemen leiden, bijvoorbeeld doordat (een deel van) de afkoopsom voor niet-genoten vakantie-uren bij de bezoldiging moet worden opgeteld, waardoor het bezoldigingsmaximum wordt overschreden (wat weer leidt tot een terugbetalingsplicht).

Een gebrekkige administratie kan op vele manieren nadelige gevolgen hebben voor zowel de topfunctionaris als de organisatie/WNT-instelling. Zorg dus dat de (personeels- en verlof-)administratie op orde en vindbaar is.

## Het maken van afspraken over (voortijdige) beëindiging van dienstverband die niet WNT-proof zijn

Als een dienstverband (voortijdig) ontbonden wordt, is dat meestal een vervelende kwestie. Het wordt nog veel vervelender, als blijkt dat daarbij afspraken zijn gemaakt die niet WNT-proof zijn waardoor de ex-topfunctionaris een bedrag moet terugbetalen. Gebrek aan kennis over de WNT-wet- en regelgeving speelt daarbij een rol. In het bijzonder minnelijke regelingen (bijvoorbeeld vaststellingsovereenkomsten) en andere vormen van ontslag met wederzijds goedvinden, blijken in de praktijk foutgevoelig.

Het is belangrijk dat men zich in zo'n geval goed laat adviseren (door een deskundige advocaat/ juridisch adviseur), niet alleen over arbeidsrechtelijke aangelegenheden, maar ook over de WNT-aspecten! Bij een ontslagprocedure via opzegging of ontbinding (Burgerlijk Wetboek) is de ontslaguitkering in de regel niet WNT-genormeerd.

Bron: Topinkomens.nl

Een andere veelgemaakte fout:

### **De elementen van de bezoldiging onduidelijk vastleggen**

De rvt/rvc doet er goed aan om vast te leggen wat de criteria waren om tot de vaststelling van de bezoldiging van de bestuurder te komen. Hetzelfde geldt voor de eigen bezoldiging.





# GERAADPLEEGDE LITERATUUR EN BRONNEN

- Katherine Diaz en Marlies de Ruyter de Wildt, *De dilemma's van diversiteit in de boardroom. Adviezen uit de dagelijkse governancepraktijk*. Den Haag/Utrecht, NR Governance en Wesselo, oktober 2023.
- Annelies de Groot Kooijman, *Onboarding van commissarissen en bestuurders. Adviezen uit de dagelijkse governancepraktijk*. Den Haag/Utrecht, NR Governance en Wesselo, november 2022.
- *Informatieblad Gevolgen Wet bestuur en toezicht rechtspersonen voor verenigingen en stichtingen*, Den Haag, Ministerie van Justitie en Veiligheid, Juni 2021.
- Wim Ruijgrok, *Toolkit Commissariaat. Zinvol toezicht begint met inzicht*, Den Haag, NR Governance, tweede druk, januari 2023.
- '7 veel gemaakte WNT-fouten en hoe deze te voorkomen'. Topinkomens.nl.
- Burgerlijk Wetboek Boek 2, Wet bestuur en toezicht rechtspersonen, wetten.overheid.nl.
- Wet Normering Topinkomens, wetten.overheid.nl.
- Dennis Veltrop en Jaap van Manen, *Bezint eer jij begint, Onderzoek naar benoeming van commissarissen*. Den Haag, Nationaal Register/ NR Governance, 2012.

# PROFIELEN

Wesselo Governance

122

## Wesselo Governance

Wesselo Governance is een gezamenlijk initiatief van Wesselo en NR Governance. Onder de naam Wesselo Governance worden bijeenkomsten, opleidingen en publicaties voor toezichthouders en bestuurders van publieke instellingen ontwikkeld en aangeboden. Wesselo Governance beoogt hiermee bestuur en toezicht nog beter in staat te stellen hun eigen impact te vergroten en invulling te geven aan de maatschappelijke waarden van de organisatie waar zij voor staan.

### Meer weten?

[wesselogovernance.nl](http://wesselogovernance.nl)

### Contact

030 275 84 44

070 205 18 40

[info@wesselogovernance.nl](mailto:info@wesselogovernance.nl)

wesselo.  
governance

## NR Governance

NR Governance stelt organisaties in staat zich te ontwikkelen en te profileren. Met integriteit, oorspronkelijkheid en met een duurzaam resultaat. Daar zijn de juiste mensen voor nodig, en de juiste kennis. Die beide op zo'n manier verankerd worden dat het effect maximaal is. Daarom richt NR zich op alle facetten van good governance. Opdat zowel personen als organisaties als het vak zich kunnen ontwikkelen en bewijzen. We bieden advies, selectie, opleiding en kennis. Vier facetten die elkaar voeden, uitdagen en versterken. In theorie, in de praktijk en vooral op het snijvlak van die twee.

### Meer weten?

[nrgovernance.nl](http://nrgovernance.nl)

### Contact

Olaf Smits van Waesberghe, directeur

070 324 30 91

[info@nrgovernance.nl](mailto:info@nrgovernance.nl)



de governance expert

## Wesselo

Wesselo staat voor executive search van top-functies in de publieke sector. Met een gedegen aanpak en jarenlange ervaring vinden wij de kandidaten die in een complexe context excellente prestaties leveren. Bestuurders, directieleden, managers en toezichthouders voor onderwijs- en kennisintensieve organisaties, zorg- en welzijns-sector, woningcorporaties en overheden. Met meer dan 25 jaar ervaring als adviseur en gesprekspartner kent Wesselo de publieke sector en de strategische vraagstukken die vragen om goed bestuur en leiderschap.

### **Meer weten?**

[wesselopublicvalue.nl](http://wesselopublicvalue.nl)

### **Contact**

Jos Engel, partner

030 275 84 40

[secretariaat@wesselopublicvalue.nl](mailto:secretariaat@wesselopublicvalue.nl)

create public value  
**wesselo.**

## Colofon

### Uitgave

Wesselo Governance

[www.wesselogovernance.nl](http://www.wesselogovernance.nl)

[info@wesselogovernance.nl](mailto:info@wesselogovernance.nl)

- Kantoor Utrecht  
Pythagoraslaan 101-16h  
3584 BB Utrecht  
030 275 84 44
- Kantoor Den Haag  
Jan van Nassastraat 93  
2596 BR Den Haag  
070 205 18 40

### Auteur

Marike van Zanten, Van Zanten

Journalistieke Producties

### Vormgeving, opmaak en drukwerk

Crasborn Communicatie

Vormgevers, [www.crasborn.nl](http://www.crasborn.nl)

ISBN/EAN 978-90-79301-30-0

NUR 805



## Disclaimer

Overname van teksten uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron wordt vermeld. Hoewel deze publicatie met grote zorg is samengesteld, kunnen Wesselo Governance, NR Governance en Wesselo, alsmede de auteur geen garanties geven met betrekking tot de volledigheid, juistheid of actualiteit van de informatie en niet aansprakelijk of verantwoordelijk gesteld worden voor de inhoud van deze informatie of voor de gevolgen van het gebruik daarvan.

Aan de gegevens, zoals die in deze publicatie worden weergegeven, kunnen geen rechten worden ontleend.

Er is voor deze publicatie met toestemming van NR Governance gebruikgemaakt van teksten uit de *Toolkit Commissariaat* (2<sup>e</sup> druk, januari 2023).

April 2024

Over de harde en vooral  
zachte competenties  
van toezichthouders en  
commissarissen voor  
een adequate invulling  
van de veranderende  
werkgeversrol, als basis  
voor sterk en stabiel  
leiderschap





# wesselo. governance

Pythagoraslaan 101-16h  
3584 BB Utrecht  
030 275 84 44

Jan van Nassastraat 93  
2596 BR Den Haag  
070 205 18 40

[info@wesselogovernance.nl](mailto:info@wesselogovernance.nl)

[www.wesselogovernance.nl](http://www.wesselogovernance.nl)