



## **Colofon**

Eerste druk, december 2020

Copyright © 2020 Board Refreshment

Auteurs: Marie-Leontine de Graaf en Inge Scholman

Druk en uitgever: Pumbo.nl

Omslagontwerp: Inge Scholman en Tamara Claasen

Vormgeving binnenwerk: Tamara Claasen

Tekstadvis en redactie: Morene de Frel, FredoTekst

Non-fictie

ISBN: 978-94-6406-374-5

NUR: 801

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, door middel van druk, fotokopieën, geautomatiseerde gegevensbestanden of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs.

## VOORWOORD

De invloed van de Raad van Commissarissen<sup>1</sup> op de organisatie moeten we niet onderschatten. De RvC bepaalt wie de nieuwe CEO wordt en zet het beloningsbeleid van de CEO uit. Ook heeft de RvC een verantwoordelijkheid in de controle van het financieel beleid en in het waarborgen van de continuïteit van de organisatie. Daarom is een constructieve bijdrage van de RvC van groot belang voor de organisatie en haar stakeholders.

Vaak horen we bestuurders en politici zeggen dat hun hoop gericht is op de nieuwe generatie. Bijvoorbeeld als het gaat om het oplossen van de pensioenproblematiek of verbeteringen in de cultuur van een sector. Jonge bankiers, accountants, zorgprofessionals en nieuwkomers in de mode-industrie worden opgeroepen het anders en beter te gaan doen om het aanzien van de beroepsgroep duurzaam te verbeteren. De opdracht om te komen tot oplossingen wordt bij een nieuwe generatie neergelegd, maar als het gaat om inspraak en vertegenwoordiging van die stem in de RvC is er nog veel te winnen.

Stevige bestuurders en ervaren commissarissen zien wij als de backbone van de RvC. Die wil je absoluut in je team. Kunnen deze ervaringsdeskundige commissarissen andere mensen met verschillende perspectieven aan één tafel constructief laten debatteren? Dan is er ruimte om het team aan te vullen met minder ervaren of zelfs onervaren commissarissen. Juist ook met mensen die misschien nooit de ambitie hebben gehad om een bestuurlijke rol te bekleden, bijvoorbeeld filosofen, ondernemers of kunstenaars. Een stevige backbone geeft ruimte aan mensen met actuele kennis, verschillende netwerken en een andere loopbaan.

1. Vanaf hier schrijven we RvC. Daarmee bedoelen we zowel de Raad van Commissarissen als de Raad van Toezicht. Als we specifiek een RvC of een RvT bedoelen, dan staat dit uitgeschreven. Zo kun je ook toezichthouder lezen waar commissaris staat.



Wij willen bijdragen aan de professionalisering van de RvC door maximale inzet van de beste combinatie van commissarissen. Dat doen we vanuit onze sociale onderneming Board Refreshment. We doen dit onder andere door meer mensen te interesseren voor een commissariaat en door crash courses te organiseren voor geschikte kandidaten. Zo werken we aan een grotere talentpool en meer keuze bij de samenstelling van een RvC. Zodat de samenstelling van de RvC qua diversiteit een betere afspiegeling van de samenleving wordt. Wij geloven dat er genoeg te kiezen is, maar dat toekomstige commissarissen wel hun weg moeten kunnen vinden.

Met dit boek willen we hier nog een stap verder in gaan. Het komt de rol van commissaris ten goede als meer mensen de veelzijdigheid van het vak begrijpen en de bijbehorende verantwoordelijkheid op zich willen nemen. Daarom willen we de 'mystiek' en de veel gehoorde 'beslotenheid' van het old boys network doorbreken. Niet iedereen heeft het netwerk om te toetsen of een rol als commissaris past of weet iemand te vragen over hoe en waar te beginnen. Dat wil niet zeggen dat iemand dan niet de kennis en competenties heeft om een goede commissaris te zijn. Of dat iemand niet kan bijdragen aan de ontwikkeling van een organisatie en samenleving. In dit boek ontrafelen we de weg naar commissaris worden en nemen we je mee op weg naar jouw mogelijke commissariaat.

We delen zoveel mogelijk tips, suggesties en insights: adviezen en lessen uit de praktijk van commissarissen en toezichthouders. Verwacht geen uitgebreide literatuur of een romantische schets van de wereld van toezichthouden. Dit boek is vooral een werkboek om te ontdekken of en hoe jij commissaris kunt worden. De belangrijkste antwoorden heb je zelf, vandaar dat je ook echt zelf aan de slag moet.

Je hebt een werkboek in handen. Een werkboek dat aanzet tot actie en ruimte biedt voor reflectie. Dus: start vooraan en daag jezelf, opdracht voor opdracht, uit.

*Geschied voor jezelf of om te geven aan mensen die jou inspireren, van wie jij denkt dat hij/zij past in de rol van commissaris.*

Veel succes en laat ons het vooral weten als je succes hebt geboekt!

# INHOUDSOPGAVE

|                  |          |
|------------------|----------|
| <b>VOORWOORD</b> | <b>3</b> |
|------------------|----------|

---

|                      |           |
|----------------------|-----------|
| <b>HET SPEELVELD</b> | <b>12</b> |
|----------------------|-----------|

|   |    |
|---|----|
| Raad van Commissarissen (RvC)                                       | 14 |
| Raad van Toezicht (RvT)   | 16 |
| Uitzonderingen  | 16 |
| Raad van Advies (RvA)   | 16 |
| Raad van Bestuur (RvB)  | 16 |
| Ondernemingsraad (OR)   | 17 |
| One Tier en Two Tier bestuursmodel                                  | 17 |
| Governance Codes  | 18 |
| Board Dynamics  | 18 |
| Conflict of interest  | 18 |
| Commissies  | 19 |
| Verplichtingen, verantwoordelijkheid, aansprakelijkheid en risico's | 19 |
| Onboarding  | 20 |

---

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. WAAROM WIL JE COMMISSARIS WORDEN?</b> | <b>23</b> |
|---|-----------|

|  |    |
|--|----|
| Wat breng je mee?                            | 25 |
| Wat haal je?                                 | 29 |
| Wanneer past de rol van commissaris je niet? | 32 |
| Insights - Rob Lelieveld                     | 33 |
| Insights - Youssef Achahbar                  | 34 |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>2. BEZIN &amp; BEGIN</b>                         | <b>37</b> |
| Verwachtingen en beeld toetsen                      | 38        |
| Het begint met Governance                           | 40        |
| Casus: Angstcultuur en Mismanagement                | 42        |
| Ongeschreven regels                                 | 50        |
| Waar word je commissaris?                           | 51        |
| Profit of non-profit                                | 53        |
| Start-up & Scale-up                                 | 53        |
| Commissies  | 54        |
| Samenstelling van commissies                        | 54        |
| Een commissariaat kost tijd en vraagt flexibiliteit | 56        |
| Past het in je agenda?                              | 56        |
| Tenminste 4, maar vaak voor 8 jaar                  | 57        |
| Bezoldiging   | 60        |
| Insights - Jonita Venetiaan                         | 61        |
| <hr/>   |           |
| <b>Intermezzo</b>                                   | <b>62</b> |
| <hr/>   |           |
| <b>3. IN BEELD</b>                                  | <b>65</b> |
| Netwerk als ingang                                  | 66        |
| Vorbereiding van een netwerkgesprek                 | 68        |
| Online netwerk en zichtbaarheid                     | 70        |
| LinkedIn  | 71        |
| Online vacatures vinden                             | 72        |
| Executive search bureaus                            | 73        |
| Opleidingen   | 74        |
| Ervaringsplaats                                     | 74        |
| Aftreedschema's                                     | 75        |
| Insights - Michiel Dijkman                          | 77        |
| Insights - Omar Ramadan                             | 78        |
| <hr/>   |           |
| <b>4. SOLLICITEREN</b>                              | <b>81</b> |
| CV  | 82        |
| Sollicitatiebrief                                   | 85        |
| Vorbereiding sollicitatiegesprek                    | 89        |
| Due Diligence                                       | 93        |

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| Toetsing                      | 94 |
| Insights - Irene Asscher-Vonk | 95 |
| Insights - Janine Vos         | 96 |

---

|                   |           |
|-------------------|-----------|
| <b>Intermezzo</b> | <b>97</b> |
|-------------------|-----------|

---

|                              |           |
|------------------------------|-----------|
| <b>5. ONBOARDING</b>         | <b>99</b> |
| De organisatie leren kennen  | 100       |
| Vragen stellen               | 100       |
| Verantwoordelijk vanaf dag 1 | 102       |
| Cultuur                      | 102       |
| Nieuw perspectief            | 103       |
| Vraagstukken                 | 103       |
| Support inschakelen          | 103       |
| Insights - Margot Scheltema  | 105       |

---

|                           |            |
|---------------------------|------------|
| <b>Meer lezen en zien</b> | <b>106</b> |
|---------------------------|------------|

---

|                |            |
|----------------|------------|
| <b>Nawoord</b> | <b>111</b> |
|----------------|------------|

---

|                  |            |
|------------------|------------|
| <b>Dankwoord</b> | <b>113</b> |
|------------------|------------|

---

## HET SPEELVELD

Voordat we je in dit werkboek op weg helpen richting een (eerste) commissariaat, staan we in dit hoofdstuk stil bij de belangrijkste termen, taken, verantwoordelijkheden en aansprakelijkheid. In het schema hiernaast staan de formele contactlijnen tussen de verschillende actoren. De informele lijnen tussen de verschillende actoren zijn niet op papier te zetten. Hier spelen *board dynamics* en individuen een grote rol. De informele lijnen zijn bij elke organisatie anders.



# 1

## WAAROM WIL JE COMMISSARIS WORDEN?

De belangrijkste vraag om te beantwoorden is: waarom wil je commissaris worden? Deze vraag helpt ontdekken wat jouw motivatie is, helpt tijdens sollicitaties en helpt in je rol als commissaris.

Het antwoord kan bijvoorbeeld zijn: een bron van inkomsten, een volgende carrièrestap, verbreding van je netwerk of een bijdrage aan de samenleving. De redenen lopen uiteen en verschillen per persoon. In dit hoofdstuk staan we uitgebreid stil bij jouw motivatie, maar ook bij jouw inbreng en persoonlijkheid.

## OPDRACHT

We beginnen met de redenen waarom jij commissaris wilt worden. Kies bij deze opdracht voor een persoonlijke motivatie. Redenen waarom ik geïnteresseerd ben in het bekleden van de rol van commissaris:

□

---

---

---

□

---

---

---

□

---

---

---

□

---

---

---

□

---

---

---

□

---

---

---

□

---

---