

1 De voortreffelijke commissaris

Jacqueline Tammenoms Bakker en Margot Scheltema

1. Inleiding

Sinds een aantal jaren bouwen wij ervaring op met de begeleiding van nieuwe commissarissen. Vaak zijn dit commissarissen met een niet-traditionele achtergrond in die zin dat zij geen lid van het bestuur van een (beursgenoteerde) onderneming zijn geweest, wat de traditionele bron was voor nieuwe commissarissen.

Het vak van commissaris-zijn verandert. De eisen nemen toe, en een nieuwe generatie commissarissen treedt aan. Commissarissen worden benoemd met de verwachting dat zij snel hun bijdrage leveren aan de Raad van Commissarissen (RvC). Net als voor ons beiden meer dan 12 jaar geleden, betekent dit dat zij een nieuw vak met nieuwe vaardigheden moeten leren. De gesprekken over hoe een nieuwe commissaris haar of zijn leerproces zo snel en productief mogelijk kan doorlopen, hebben ons gestimuleerd onze inzichten te benoemen: wat zijn de essentiële aspecten van het commissaris-zijn en wat maakt het verschil tussen niet voldoen, goed zijn en steevast een voortreffelijke bijdrage leveren?

In dit artikel proberen wij het inzicht in de kwaliteiten en competenties van de voortreffelijke commissaris te verdiepen. Wij beschrijven vier aspecten van het commissaris-zijn en typische goede, minder goede en voortreffelijke gedragingen per aspect, en vatten dit aan het einde samen in een tabel.

In de vergelijking met ‘minder goed’ en ‘goed’ wordt het beeld van ‘voortreffelijk’ helderder. Wij hopen dat dit een nieuwe commissaris kan helpen snel een bijdrage te leveren binnen de RvC, de ervaren commissaris kan stimuleren steeds het beste voor ogen te houden, en het gesprek tijdens RvC-evaluaties te verrijken.

Wij hebben deze inzichten samengesteld aan de hand van onze eigen ervaringen, kijkend naar de commissarissen die wij bewonderen en wier gedrag wij ons tot voorbeeld stellen. Gedrag kunnen beschrijven is niet hetzelfde als het kunnen navolgen – dat moge duidelijk zijn. Dat geldt voor onszelf evengoed. Maar hopelijk kan het bewustzijn van hoe ‘goed’ en ‘voortreffelijk’ eruit zien de

(relatief onervaren) commissaris helpen haar of zijn bijdragen in de RvC steeds te verbeteren. Alles begint met observeren en herkennen.

Thematiek

Commissaris zijn is een bijzonder vak. Je houdt toezicht op een organisatie waarvan je op afstand staat – in tijd en in ruimte. Je draagt bij aan besluiten die zijn voorbereid door professionals die je lang niet allemaal kent, op gebieden waar niet altijd je expertise ligt. Je bent werkgever van enkelen die, als het goed is, het belang van hun bedrijf vooropstellen, maar wel van jou verwachten dat jij hun persoonlijke visie ondersteunt. En je doet dit samen met een groepje collega's die je relatief weinig ziet.

Als ervaren commissaris weet je wat van je verwacht wordt, hoe je je kunt en moet voorbereiden, waar je de informatie vandaan moet halen. Je ervaart waar je inbreng het meest effectief is en wanneer je beter kunt zwijgen. Het bedrijf stelt doorgaans zijn kennis en medewerkers ter beschikking. Er zijn opleidingen, bijeenkomsten met soortgenoten, er is literatuur en achtergrondinformatie op alle mogelijke terreinen. Gewapend voorts met een gezonde dosis leergierigheid en inzet kun je doorgaans een goede commissaris worden.

Maar soms bevind je je in gezelschap van een meester. Iemand die in staat is nieuwe en relevante inzichten in te brengen, een crisis te beheersen, een pijnlijke kwestie moeiteloos weg te masseren; iemand die de besluitvorming kan laten meedemen in het ritme van het bedrijf, die het gesprek rond de tafel kan verbeteren en verrijken. Zo iemand – de voortreffelijke commissaris – herken je meteen.

Gezamenlijk zijn wij lid (geweest) van raden van commissarissen van 15 bedrijven en organisaties, waarvan 10 beursgenoteerd. Die bedrijven waren en zijn Nederlands, Engels, Frans, Italiaans en Zwitsers. Daarnaast zijn wij lid (geweest) van gezamenlijk 15 raden van toezicht en besturen. De sectoren bestrijken energie, transport, vastgoed, retail, biofarma, technologie, financiële dienstverlening, kapitaalgoederen en private equity. De raad van toezicht-posities bevinden zich meestal, maar niet uitsluitend, in de culturele en maatschappelijke omgeving. Ook overheidsdeelnemingen en bedrijven met een meerderheidsaandeelhouder zijn vertegenwoordigd. Met dit alles hebben wij beiden 12 tot 15 jaar aan relevante ervaring opgebouwd.

2. Vier aspecten van het commissaris-zijn

Het goed doorgronden van de rol van commissaris en de meest effectieve wijze om deze rol te vervullen begint met een beeld van de meest belangrijke aspecten.

Hiermee beogen wij niet de formele rollen van de commissaris – toezichthouder, werkgever en adviseur – samen te vatten. Een goed begrip van deze structurele eisen is voor ons het uitgangspunt. Wel zoeken wij naar de essentiële aspecten van het commissaris-zijn, die als handvat kunnen dienen om gedrag en bijdrage te iken.

Dit heeft ons geleid naar vier belangrijke aspecten van het commissaris-zijn. Deze zijn van toepassing op alle soorten commissariswerkzaamheden; hetzij in de voltallige raad, hetzij in de commissies. In dit artikel gaan wij niet in op de additionele eisen gesteld aan de voorzittersrol.

De vier aspecten die wij onderscheiden zijn de volgende:

- (i) Een goed begrip van de **rol** is essentieel om je goed te positioneren binnen de raad en ten opzichte van het bestuur,
- (ii) Goede **relaties** helpen je om beter te begrijpen wat er aan de hand is en een basis op te bouwen voor vertrouwen en invloed,
- (iii) De diepgang en reikwijdte van je **begrip** van het bedrijf en wat er speelt binnen en buiten het bedrijf bepalen het gewicht van je inhoudelijke bijdragen,
- (iv) De effectiviteit van je **stijl** bepaalt je uiteindelijke invloed en bijdrage.

Deze vier aspecten zijn complementair en cumulatief. Bijvoorbeeld, een commissaris kan de rol goed begrijpen, in het algemeen goede relaties hebben met collega's en het bestuur, nuttige inzichten leveren, en toch beperkte invloed uitoefenen vanwege een aarzelende of kritische stijl. Of een commissaris met een nuttig nieuw inzicht wordt niet begrepen omdat hij of zij niet de basis voor vertrouwen heeft ontwikkeld die collega's ontvankelijk maakt voor een ander geluid of perspectief.

Elk aspect van het commissaris-zijn kent eigen gedragingen. Hieronder schetsen wij een aantal van de belangrijkste uitdagingen per aspect, met een bijzonder aandachtspunt voor de beginnende commissaris, en voorbeelden uit onze eigen ervaring.

(i) Rol

Voor de rol is het vooral van belang het juiste evenwicht te vinden tussen de formele toezicht-rol en een brede, flexibele ondersteuning van het bestuur. Ook van belang is het evenwicht tussen reflecteren op de korte termijn, en bevordering van de lange termijn continuïteit van het bedrijf met inzicht in relevante externe ontwikkelingen. De kunst is een onafhankelijk en wijs oordeel te geven, op basis van minder informatie dan waar het bestuur over beschikt, en zeker minder informatie dan waar tot dan toe de commissaris zelf over heeft beschikt in uitvoerende rollen.

Voor de beginnende commissaris – vaak nog dagelijks actief als uitvoerend leider – kan het met name lastig zijn het verschil tussen uitvoerende en niet-uitvoerende verantwoordelijkheden voor ogen te houden. Het is het verschil tussen iemand vertellen wat hij of zij moet doen, en verrijkende opties op tafel leggen ter overweging.

Voorbeeld 1

Terugblikkend, verwoordde een commissaris het als volgt. “In overleg met de voorzitter had ik een voorstel voorbereid om een CSR Committee op te zetten. Toen ik dit met hem besprak, zag ik dat een aantal woorden in mijn mail waren doorgestreept. Dat bleek steeds het woord ‘*should*’ te zijn. Na vervanging met het woord ‘*could*’ kon het voorstel naar het bestuur. Die les hoefde ik maar een keer te leren.”

(ii) Relaties

Relaties zijn net zo belangrijk in de commissarisrol als in elke andere leiderschapsrol. Zij bepalen het vertrouwen en begrip die je nodig hebt om ‘gehoord’ te worden en invloed uit te oefenen. Bovendien vormen ze een essentiële bron van leerkansen en nieuwe inzichten. Dit is des te belangrijker in een rol met structureel minder formele informatie. De kunst is deze relaties – binnen de RvC (en vooral met de voorzitter), met de RvB, binnen het bedrijf, en met stakeholders – te verbreden en te verdiepen terwijl er minder kansen zijn voor interactie dan in andere bestuurlijke rollen. Deze uitdaging is nog groter geworden in het afgelopen jaar met de beperkingen op fysieke vergaderingen.

De voortreffelijke commissaris bouwt vertrouwen op binnen de RvC en met de RvB. Dit vergt aandacht en belangstelling voor de mensen en begrip voor de situatie waar zij zich in bevinden, zonder op welke manier dan ook aan onafhankelijkheid in te boeten.

Een van onze belangrijkste adviezen aan de beginnende commissaris is dan ook om zeer proactief deze relaties te ontwikkelen, zij het altijd op transparante wijze en in overleg met de voorzitter. Dit is nog belangrijker voor de commissaris met een niet-traditionele achtergrond. Het is een ieders verantwoordelijkheid begrip te kweken voor het ander perspectief dat je kunt brengen. Wat ook bijdraagt aan vertrouwen is consistent de rest van de raad te informeren over gevoerde interne en externe gesprekken, zodat de informatie breed gedeeld wordt.

Voorbeeld 2

Een voorzitter van een RvC had als gewoonte om 1 keer per kwartaal met de overige commissarissen informeel te dineren. Doorgaans was dit zonder agenda of voorbereiding, en werden actualiteiten maar ook lastige dossiers besproken. Zo groeide een sfeer van vertrouwen en openheid, die later essentieel bleek bij het ontwerpen, in overleg met het bestuur, van een volledig passend remuneratievoorstel.

Voorbeeld 3

Een commissaris raakte tijdens een RvC-vergadering in een dialoog met de CFO verwickeld, waar alle andere aanwezigen zwijgend bij zaten. Op een zeker moment liep het gesprek dood, en nam de commissaris zich voor het bilateraal met de CFO te vervolgen. Na afloop bleek dat collega-commissarissen haar standpunt wel degelijk ondersteunden – maar deze kennis en inzichten waren vooraf niet met elkaar gedeeld. Een goede voorbespreking had tot een veel vruchtbaarder dialoog kunnen leiden.

(iii) Begrip van de organisatie

De aard van de diepte en reikwijdte van het begrip zal uiteraard per type bedrijf of organisatie en per commissie verschillen, maar je legitimiteit als commissaris wordt uiteindelijk bepaald door je bijdrage aan de inhoudelijke discussie aan tafel. Dit geldt met name voor toekomstbepalende besluiten als strategische keuzes en benoemingen. Als commissaris word je geacht oog hebben voor de lange termijn, brede context, en de belangrijkste kansen, risico's en relevante externe ontwikkelingen. Idealiter beschikt een aantal leden van de RvC over directe relevante kennis en ervaring. De kunst is complexe materie te doorgronden, en relevante, stimulerende en vernieuwende inzichten in te brengen, ook op onderwerpen waar je over minder directe kennis en ervaring beschikt.

De voortreffelijke commissaris deelt relevante aspecten van zijn of haar ervaring op een manier die het inzicht in de problematiek op tafel verdiept. Specifieke voorbeelden, verwijzingen naar herkenbare ontwikkelingen, en het benoemen van alternatieven vergroten de oplossingsruimte.

Soms worden commissarissen met een niet-traditionele achtergrond benoemd met het doel een specifieke expertise binnen te halen, bijvoorbeeld op het gebied van digitale transformatie of duurzaamheid. Ons advies is bewust te zijn van je medeverantwoordelijkheid voor de collectieve bijdrage van de RvC en je niet alleen te richten op enkele onderwerpen.

Voorbeeld 4

In een internationale board wordt een relatief jonge digitale expert benoemd. Op het gebied van digitale strategie is hij van grote waarde voor het bestuur en met name de CIO. Zijn bijdragen in de board blijven echter beperkt tot die onderdelen en breiden zich nauwelijks uit tot de gehele breedte van de agenda. Uiteindelijk leidt dit tot een discussie bij de jaarlijkse zelfevaluatie en een aanmoediging aan hem om breder bij te dragen en aan de rest van de board hem 'mee te nemen' in het grotere geheel. Ook spreekt men af dat deze commissaris altijd kort verslag zal doen aan de overige collega's van zijn gesprekken met de CIO.

Voorbeeld 5

Commissies bieden de kans inhoudelijke bijdragen te leveren, ook zonder sectorale kennis. Een relatief onervaren commissaris benoemd in een bedrijf waar zij niet over relevante kennis van de industrie beschikte slaagde er in haar bijdrage aan de RvC te versnellen door een actieve rol te spelen in het ontwerp van een nieuw remuneratiebeleid.

(iv) Stijl

Goede of minder goede *board dynamics* bepalen of de RvC het volle talent ontplooit binnen de RvC en of de interactie met het bestuur productief is. De stijl van de individuele commissaris en zijn of haar bijdrage aan de *board dynamics* bepalen dan ook de uiteindelijke invloed van de individuele commissaris.

De kunst is interventies te maken die de kwaliteit van het gesprek en de besluitvorming verbeteren en patstellingen voorkomen. Dit vergt oog voor het collectief, oprecht en actief luisteren naar de meningen van anderen, nieuwsgierig zijn naar wat je misschien nog niet begrijpt, en je bijdragen afstemmen op wat de situatie vergt, niet op je eigen prioriteit. Het is belangrijk oog te hebben voor de druk op de RvB en te denken in termen van opties. Verder is een positieve toon essentieel om het risico van onproductieve defensieve reacties te beperken. Daarom is ons advies aan beginnende commissarissen ook altijd ‘denk net zo strategisch na over hoe je je bijdrage wilt maken als over wat je wilt zeggen.’

De beste bijdragen slagen er in een relevant inhoudelijk perspectief aan het gesprek toe te voegen op een manier die de discussie verrijkt. De voortreffelijke commissaris creëert ruimte voor nieuwe overwegingen en inzichten door respect en begrip te tonen voor het voorstel dat op tafel ligt, en benut deze om relevante nieuwe feiten op basis van eigen ervaring in te brengen, mogelijk andere toekomstbeelden te schetsen, en alternatieven te benoemen. Heldere en beknopte bijdragen, persoonlijk gezag gecombineerd met betrokkenheid en respect, en een kalme toon zorgen ervoor dat de voortreffelijke commissaris wordt gehoord. Echter, elke commissaris en ook de beginnende commissaris kan bijdragen door zorgvuldig gekozen interventies. Hieronder geven wij voorbeelden van generieke vragen die behulpzaam kunnen zijn.

Voorbeeld 6

Behulpzame vragen

- *De ambitie is indrukwekkend. Wat zijn de belangrijkste voorwaarden voor succes?
- *Is het te simpel te vragen of, hoe.....?
- *Kan je ons meer vertellen over hoe je dit ziet, wat de belangrijkste afwegingen zijn?
- *Wat heeft je verbaasd?
- *Hoe denk je dat de markt hier op zal reageren?
- *Hoe zien jullie de relevantie van ontwikkelingen A of B?
- *Kunnen jullie aangeven hoe bij deze voorstellen input van binnen en input van buiten is gezocht en verwerkt?

3. Typische gedragingen van een commissaris

Elk van de vier aspecten van het commissaris-zijn kent verschillende, herkenbare, typische gedragingen. Sommige zijn effectief; andere niet.

Wij ervaren allebei nog regelmatig dat we uit een vergadering lopen en denken “dat had ik beter kunnen verwoorden.” De kunst is bewustwording te ontwikkelen van wat effectief is en wat niet, en geïnspireerd te blijven door hoe ‘goed’ en hoe ‘voortreffelijk’ er uit zien. Wij hebben de typische gedragingen ondergebracht in drie categorieën. Deze pogen de verschillen in grondhouding, intentie en wijze van handelen samen te vatten.

(i) Beneden verwachting.

Dit gedrag volgt meestal uit een statische interpretatie van de rol, schijnbaar beperkte betrokkenheid en inzicht, en bijdragen die de discussie niet verder helpen. Zeer weinig commissarissen zullen in deze categorie vallen omdat ze allemaal worden gerecruteerd met het potentieel om goed of uitstekend te zijn. In eerste instantie – vaak door gebrek aan ervaring of zelfvertrouwen – kunnen nieuwe commissarissen echter in deze categorie terechtkomen.

Voorbeeld 7

Een commissaris neemt deel aan de vergadering maar geeft er al snel blijk van de stukken niet voorbereid te hebben, zodat een deel van de tijd verloren gaat aan feitelijke uitleg. Een andere commissaris benut zijn spreektijd met het herhalen van eerder al beantwoorde vragen in net iets andere bewoordingen. Zo komt er geen nieuwe informatie op tafel.

(ii) Voldoet aan verwachtingen/goed

Dit beschrijft de gedragingen van een betrokken, effectieve en gewaardeerde commissaris. De meeste commissarissen zullen op veel, zo niet alle, aspecten van het commissaris-zijn in deze categorie vallen. Dit betekent dat ze effectief bijdragen aan de meeste aspecten van het toezichtswerk. De uitdaging voor een nieuwe commissaris is om een goed begrip te hebben van ‘hoe goed eruit ziet’ en deze kwaliteiten en gedragingen in gedachten te hebben om zijn/haar manier van werken te verbeteren.

Voorbeeld 8

Er ligt een voorstel op tafel waar een van de commissarissen veel ervaring mee heeft. Ze deelt kort de leerpunten van die ervaring, biedt aan hier nader over van gedachten te wisselen en verzekert het bestuur dat deze ervaring slechts een uitnodiging is om het voorstel nog robuuster te maken. Het bestuur concludeert dat het nog eens verder wil nadenken over het besluit.

(iii) Voortreffelijk

Dit kenmerkt de gedragingen van een commissaris die door alle collega's gezien wordt een sleutelrol in de RvC te vervullen. Zeer weinig commissarissen zullen in deze categorie vallen voor alle aspecten van het commissaris-zijn. Maar veel commissarissen kunnen een vergelijkbare impact hebben op bepaalde aspecten van het werk.

Wendbaarheid, relevantie en ‘gehoord’ worden onderscheiden de voortreffelijke commissaris. De verschuiving van ‘goed’ naar ‘voortreffelijk’ wordt bepaald door:

- Het niveau van respect en vertrouwen van andere collega's,
- De consistentie van relevante inzichten in het hele scala van boardwerk,
- Het vermogen om constructief en creatief te reageren op dynamische en moeilijke situaties.

Voorbeeld 9

Een bedrijf heeft het voornemen een strategiedag te organiseren. De RvC nodigt het bestuur uit om allereerst een tijdpad te ontwerpen. Aspecten die aan de orde zullen moeten komen in de voorbereidingen zijn: onderliggende aannames, visie op het competitieve landschap, belangrijkste uitgangspunten, externe input. Door de stappen over een periode te zetten ontstaat een proces waarbij de RvC alle kans heeft om input te geven zodat op de strategiedag de voorliggende opties en dilemma's herkend en diepgaand besproken kunnen worden.

Voorbeeld 10

Een onverwachte overname verandert het competitieve landschap voor het bedrijf en maakt de gekozen strategie minder uitvoerbaar. De sfeer van het gesprek tussen de RvB en de RvC is depressief. De voorzitter van de RvC ziet een mogelijk nadeel voor klanten in de nieuwe constellatie en vraagt “Hoe zouden we hier een kans van kunnen maken.” De sfeer kantelt. Dat was een voortreffelijke interventie.

De combinatie van de vier aspecten van het commissaris-zijn en bovenstaande classificaties van gedrag vertalen zich in de onderstaande tabel. Wij gebruiken deze tabel als toetssteen voor onszelf en voor diegenen die wij mogen begeleiden in onze coachingpraktijk.

In de middelste kolom beschrijven wij onze visie op de typische gedragingen van de goede commissaris. Daarnaast geven wij een beeld van de uitschieters: aan de ene kant de commissaris die (nog) niet voldoet, aan de andere kant de uitschieter die wij de voortreffelijke commissaris noemen. Niet iedereen zal overigens steeds in dezelfde kolom blijven; zelfs per vergadering of per onderwerp kun je verschuivingen zien of zelf ervaren.

Tabel 1: Classificaties van commissarissen

	Beneden verwachting	Voldoet aan de verwachting/Goed	Voortreffelijk
Inzicht in complexiteit van rol	<ul style="list-style-type: none"> • Heeft de neiging om een uitvoerende houding aan te nemen met sturende stijl • Moeite met het vinden van balans tussen ondersteuning en uitdaging • Ofwel te passief, of juist op elk punt interveniërend • Multitaskend tijdens vergaderingen • Niet altijd beschikbaar • Niet of slecht voorbereid 	<ul style="list-style-type: none"> • Begrijpt de rol van voorzitter, CEO, RvB, collega's en zichzelf • Heeft goed inzicht in de druk op CEO en voorzitter • Goede balans tussen: <ul style="list-style-type: none"> – ondersteuning en uitdaging – zaken vandaag en zaken van de toekomst – vereiste tempo en kwaliteit van de besluitvormingsprocessen • Goed beschikbaar voor ad hoc vergaderingen (bijv. werving en crisis) • Draagt bij aan het hele spectrum van raads- en commissiekwesties 	<ul style="list-style-type: none"> • Anticipeert/verwoordt veranderende verwachtingen van, voorzitter, CEO, collega's en zichzelf • Rolmodel voor ondersteuning en uitdaging • Bewaakt (mede) het tempo en de kwaliteit van de besluitvormingsprocessen juist wanneer deze onder druk staan • Proactief in bestuurs- en commissie-discussies; bron van continue verbetering en vernieuwing

	Beneden verwachting	Voldoet aan de verwachting/Goed	Voortreffelijk
Kwaliteit van de onderliggende relaties	<ul style="list-style-type: none"> • Beperkt contact tot formele vergaderingen • Beperkte belangstelling om werknemers van het bedrijf te ontmoeten • Gericht op eigen agenda • Creëert en onderhoudt het bestaan van subgroepen binnen de RvC • Deelt informatie niet of niet volledig 	<ul style="list-style-type: none"> • Bouwt transparante, informele individuele relaties op met RvC collega's en RvB • Werkt aan gevoel van collectief doel en partnerschap • Vormt zich een beeld van individuele motivaties, zorgen en vooroordelen rond de tafel • Leert van collega's • Is aantoonbaar betrouwbaar • In staat om invloed uit te oefenen • Ondersteunt integratie van nieuwe collega's • Zoekt mogelijkheden om medewerkers en stakeholders van het bedrijf te ontmoeten 	<ul style="list-style-type: none"> • Investeert ruim tijd (buiten vergaderingen) in het opbouwen van relaties en vertrouwen • Vertrouwenspersoon van voorzitter, CEO en collega's • Wordt regelmatig om advies gevraagd buiten vergaderingen om • Diepgaand begrip van sleutelfiguren, topteam dynamiek en bedrijfs-cultuur • Faciliteert feedback binnen de RvB en met de CEO waar nodig

Diepgang en bereik van bijdragen	Beneden verwachting	Voldoet aan de verwachting/Goed	Voortreffelijk
	<ul style="list-style-type: none"> • Beperkt begrip van bedrijfsprestaties, sectordynamiek en uitdagingen • Toont beperkte voorbereiding/reflectie op RvC-materiaal • Richt zich op eigen expertisegebied (functioneel, of bijvoorbeeld digitaal/MVO) • Beperkte betrokkenheid bij effecten van RvC-bijdragen • Gebruikt vergadertijd voor ontwikkelen van feitelijk begrip 	<ul style="list-style-type: none"> • Voldoende actueel inzicht in bedrijfsprestaties, sectordynamiek en uitdagingen • Doet suggesties voor RvC-materiaal om discussies te verrijken • Zoekt mogelijkheden additionele bijdragen te leveren bijvoorbeeld tijdens recruitering, of in commissies • Wordt gezien als waarde toevoegend over het volledige spectrum van verantwoordelijkheden • Draagt bij aan nieuwe perspectieven, deelt relevante ervaringen, goede praktijken, introduceert externe sprekers en andere externe input • Zorgt voor de juiste aandacht voor belanghebbenden en kan waar nodig met hen in contact komen • Houdt evenwicht tussen korte- en langetermijneisen en -mogelijkheden • Stelt agendaonderwerpen voor • Belichaamt het belang van gezamenlijke prioriteiten, zoals diversiteit, duurzaamheid • Bron van nuttige contacten voor RvC en directie 	<ul style="list-style-type: none"> • Diepgaand begrip van bedrijfsprestaties, sectordynamiek en uitdagingen • Helpt vergaderstukken voortdurend te verbeteren • Erkende autoriteit met betrekking tot belangrijke kwesties en persoonlijke zaken, en bron van advies voor voorzitter • Regelmatige bron van nieuwe inzichten, perspectieven, verbetermogelijkheden en nuttige contacten. • Faciliteert effectieve processen, bijv. informatierijke beslissingen, succesvolle strategiedagen • In staat om effectief in contact te komen met aandeelhouders en andere belanghebbenden

	Beneden verwachting	Voldoet aan de verwachting/Goed	Voortreffelijk
Effectiviteit van stijl	<ul style="list-style-type: none"> • Beperkte betrokkenheid • Neiging tot sturend zijn, emotioneel, maakt dingen persoonlijk • Moeite met het vinden van het juiste abstractieniveau; verkleint de discussieruimte • Langdradig, wat leidt tot inefficiënte inzet van beperkte tijd • Herhaalt slechts de standpunten van anderen 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeer betrokken • Zelfverzekerd maar laag ego • Positief, bescheiden, nederig, moedig • Wekt vertrouwen door proactief contact te zoeken en transparant te zijn over motivatie • Richt zich op het vooruithelpen van de dialoog • Bewust van de context, bijv. formeler wanneer nodig • Bouwt voort op de opmerkingen van collega's en integreert nieuwe perspectieven • Bewust van onderliggende dynamiek en stemt eigen bijdrage dienovereenkomstig daar op af • Draagt bij aan gewenste 'tone at the top' • Behoudt kalmte in conflict of crisissituaties • Nodigt input van nieuwe collega's actief uit 	<ul style="list-style-type: none"> • Wordt gezien als rolmodel • Helder, sterk en effectief direct • Bouwt vertrouwen op maar blijft waakzaam • Deelt ervaring op overtuigende manier • In staat om zorgen te vertalen naar passende vervolgstappen voor het bestuur • Spreekt in termen van oplossingen en kansen in plaats van problemen • In staat om conflicten te ontmantelen, stabiliteit te bevorderen in een crisis, ruimte te creëren voor nieuwe oplossingen en gesprekken vooruit te helpen • Ondersteunt de optimale snelheid voor beslissingsprocessen

4. Afsluiting

Met onze wens een model te ontwikkelen om beginnende commissarissen te helpen zicht te krijgen op wat werkt en wat niet werkt in de Boardroom, hebben wij het streefbeeld ontwikkeld van de voortreffelijke commissaris.

In dit hoofdstuk, aan de hand van vier aspecten van het commissaris-zijn, hebben we beschreven wat een commissaris voortreffelijk kan maken, en welke valkuilen een commissaris kan vermijden. Wij hebben dit geïllustreerd met een aantal voorbeelden uit onze eigen praktijk.

Belangrijk is in onze ogen de verbinding met de jaarlijkse zelfevaluatie, en de mogelijkheden die dit biedt om commissarissen bewuster te maken van hoe hun gedragingen de prestaties van de RvC beïnvloeden. Board evaluaties zijn immers inmiddels een vast onderdeel van het commissaris-vak. Zij bieden de gelegenheid de collectieve prestaties van de RvC te bespreken en verbeterkansen te verkennen en af te spreken.

Gestructureerde feedback aan de individuele commissaris staat echter nog in de kinderschoenen, wellicht ook omdat een concept ontbreekt om de prestaties van de individuele commissaris te bespreken. Met dit artikel hopen wij een bijdrage te leveren aan deze volgende stap.

Het voorbeeld van de meester moedigt in alle domeinen betere prestaties aan; ook in de Boardroom.