

Wat een voorzitter werkelijk moet kunnen

Voorbij de misverstanden over voorzitterschap en governance

In deze bijdrage deelt **Steven de Waal** observaties vanuit zijn praktijk als voorzitter in diverse posities. Zijn standpunt is dat de positie van voorzitter wordt omgeven door hardnekkige misverstanden. Die betreffen niet alleen de rol van de voorzitter zelf, maar ook de aard en betekenis van de organen waaraan voorzitters leiding geven. Juist daardoor worden voorzitters vaak geselecteerd, beoordeeld en opgeleid op basis van een onvolledig beeld van wat de functie werkelijk vraagt. Hij geeft een schets van het gewenste profiel na het loslaten van deze misverstanden.



Steven de Waal is
opiniemaker, auteur en
voorzitter Public Space
Foundation (www.publicspace.nl
en www.publicspace.eu).

Deze beschouwing richt zich op voorzitters van niet-uitvoerende organen binnen de governance van maatschappelijke ondernemingen¹ en andere organisaties. Het betreft onder meer raden van toezicht, raden van commissarissen, algemene leden of aandeelhoudersvergaderingen en andere formele organen die niet dagelijks besturen, maar wel een wezenlijke rol spelen in toezicht, besluitvorming en verantwoording. Wie deze organen en hun voorzitters beschouwt als voornamelijk procedureel of ceremonieel, onderschat zowel het belang van deze organen als de betekenis van hun voorzitters.²

Het misverstand rondom het niet-uitvoerende orgaan

Veel toezichthoudende en vertegenwoordigende organen worden aangeduid als niet-uitvoerend, indirect, toetsend of adviserend. Dat wekt gemakkelijk de indruk dat hun invloed beperkt is. In werkelijkheid vervullen zij enkele van de meest cruciale functies binnen de governance van organisaties. In deze bijdrage wordt toezichthouder gehanteerd als we niet-uitvoerende bestuurder bedoelen.

De eerste taak betreft de kwaliteit van het bestuur: de werkgeversrol van de toezicht-

houders. Zij benoemen bestuurders, beoordelen hun functioneren, bepalen in belangrijke mate de bestuurlijke structuur³ en zijn uiteindelijk verantwoordelijk voor de kwaliteit van het toezicht dat zij zelf uitoefenen.

Daarnaast vertegenwoordigen zij het bredere maatschappelijke perspectief. Zij bewaken de samenhang tussen missie, strategie en maatschappelijke legitimiteit. Juist wanneer organisaties worden geconfronteerd met financiële problemen, interne conflicten of reputatiekwesaties, blijkt hoe belangrijk deze rol is.

Ten slotte dragen zij verantwoordelijkheid voor transparantie, integriteit en verantwoording. De buitenwereld beoordeelt de toezichthouders niet uitsluitend op formele bevoegdheden, maar vooral op zichtbaar gedrag en werkelijke deskundigheid. In situaties van publieke kritiek of maatschappelijke onrust wordt nadrukkelijk gekeken naar de aanwezigheid van tegenmacht en onafhankelijk toezicht. Daardoor blijkt telkens opnieuw dat deze organen veel minder niet-uitvoerend zijn dan hun benaming suggereert. In tijden van rust lijkt hun rol soms beperkt; in tijden van spanning blijkt zij essentieel.

Governance is minder statisch dan vaak wordt gedacht

Een tweede misverstand ontstaat door de neiging om governance te beschrijven in schema's, definities en formele bevoegdheden. Zulke modellen⁴ zijn onmisbaar, maar suggereren soms een stabiliteit die in de praktijk niet bestaat. Conceptuele standaardisatie houdt geen rekening met sociale en machtsverhoudingen, conflicten en nood-

zaak van bijsturing. Governance is een dynamisch samenspel van belangen, bevoegdheden, persoonlijkheden, maatschappelijke verwachtingen en politieke omstandigheden. Formele structuren bieden houvast, maar zij lossen conflicten niet vanzelf op en garanderen geen goed bestuur. In de praktijk worden organisaties regelmatig geconfronteerd met situaties waarin bestaande verhoudingen onder druk komen te staan. Bestuurders vertrekken, toezicht-houders treden af, stakeholders raken verdeeld of externe ontwikkelingen maken bestaande afspraken achterhaald. Juist dan blijkt dat goed voorzitterschap niet draait om het toepassen van regels, maar om het kunnen interpreteren van situaties en het organiseren van bestuurlijke oplossingen. Het vraagt bestuurlijk inzicht, politieke sensitiviteit en beoordelingsvermogen.

Het misverstand van de voorzitter als procesbewaker

Ook over de voorzitter zelf bestaat een hardnekkig misverstand. Vaak wordt de voorzitter gezien als een *primus inter pares*: een voorzitter van vergaderingen, bewaker van procedures en hoeder van een goede sfeer. Uiteraard behoren deze taken tot de functie, maar zij vormen slechts een deel van het geheel.

Een effectieve voorzitter draagt medeverantwoordelijkheid voor het functioneren van het orgaan als geheel. Dat betekent zorgen voor de juiste samenstelling van het team, voor een scherpe agenda, voor eerlijke evaluaties en voor een cultuur waarin moeilijke onderwerpen daadwerkelijk besproken worden. De voorzitter heeft bovendien een bijzondere verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de governance. Dat vereist

aandacht voor verhoudingen tussen bestuur, toezicht, aandeelhouders, stakeholders en externe toezichthouders. Juist wanneer spanningen ontstaan, wordt naar de voorzitter gekeken, ook voor acties en voorstellen tot herstructurering.

Ook juridisch speelt die verantwoordelijkheid een belangrijke rol. Wanneer governance-kwesties onderwerp worden van onderzoek of juridische procedures, blijkt steeds opnieuw dat het handelen van de voorzitter nauwkeurig wordt beoordeeld.

De functie is dus aanzienlijk zwaarder dan het beeld van neutrale procesbegeleider doet vermoeden.

De werkelijkheid van boardroom dynamics

In de literatuur⁵ over governance worden formele structuren benadrukt. In de boardroom draait het echter vaak om iets anders: feitelijke en formele machtsverhoudingen.⁶

Governance is geen statisch systeem van bevoegdheden en procedures. Organisaties worden geconfronteerd met conflicten, crises, wisselingen van bestuurders en veranderende maatschappelijke verwachtingen. Juist dan blijkt wat voorzitterschap werkelijk inhoudt.

Dat wordt zichtbaar in uiteenlopende praktijksituaties:⁷

Wanneer governance opnieuw moet worden opgebouwd

Een sprekend voorbeeld is Theater Utrecht. Tijdens een dreigend faillissement trad de gehele Raad van Toezicht op verzoek van de gemeente af en had de directie ontslag genomen. Formeel was er nog een organisa-

'In tijden van spanning is de rol van toezichthouders essentieel'

tie, maar feitelijk ontbraken zowel bestuur als toezicht. In zo'n situatie bestaat voorzitterschap uit het herstellen van bestuurlijke continuïteit en vertrouwen, en zorgvuldig optreden naar schuldeisers.

Balanceren tussen onafhankelijkheid en maatschappelijke inbreng

Een heel andere dynamiek ontstaat bij publieke media. Organen zoals een media-raad zijn bedoeld om maatschappelijke betrokkenheid te organiseren zonder de journalistieke onafhankelijkheid aan te tasten. De voorzitter moet daar voortdurend balanceren tussen representatie van maatschappelijke opvattingen enerzijds en respect voor professionele autonomie anderzijds. Dat vraagt politieke sensitiviteit en diplomatiek vermogen.

Besturen in een bestuurlijke crisis

Een crisis bij FC Utrecht laat zien hoe snel governanceconstructies kunnen vastlopen als er geen duidelijk onderscheid is tussen bestuur en toezicht. Escalerende conflicten tussen stakeholders, het wegvallen van toezichthouders en onzekerheid over eigendomsverhoudingen en uiteraard de grote maatschappelijke belangstelling bij betaald voetbal, maakten duidelijk dat formele structuren alleen onvoldoende zijn. In zulke situaties draait voorzitterschap om verhoudingen herstellen, rust creëren en een nieuwe bestuurlijke balans organiseren, met soms ook innovatieve oplossingen die de branche nog niet kent.

Wanneer aandeelhouders en bestuur samenvallen

Een vergelijkbare dynamiek doet zich voor in maatschappen van aandeelhouders zoals bij professionele dienstverlening en bij medisch specialisten. Partners zijn daar vaak tegelijk eigenaar, bestuurder en toezichthouder. Voorzitters moeten dan voortdurend balanceren tussen de kortetermijnbelangen van de professionals die aandeelhouder zijn en het langetermijnbelang van de hele organisatie en belangrijke klantrelaties.

Deze voorbeelden verschillen sterk van elkaar, maar illustreren dezelfde werkelijkheid: een voorzitter kan nooit uitsluitend terugvallen op formele bevoegdheden en de zichtbare team- en procesrol. Bestuurlijke effectiviteit ontstaat juist door inzicht in verhoudingen, gevoel voor context en het vermogen governance aan te passen, ook achter de schermen, wanneer omstandigheden daarom vragen. Formele governance ligt niet voor de eeuwigheid vast.

Wat vraagt dit van een goede voorzitter?

Wanneer de genoemde misverstanden worden losgelaten, ontstaat een ander beeld van het gewenste profiel van een voorzitter bestaande uit meerdere eigenschappen waarin de complexiteit en het belang van goed voorzitterschap naar voren komt.

Diplomatiek

Een voorzitter opereert voortdurend tussen verschillende belangen, verwachtingen en perspectieven. Dat vraagt niet alleen tact, maar ook het vermogen om met onduidelijkheid en spanning om te gaan en daarin een baken van rust te blijven.

'Goed voorzitterschap vraagt bestuurlijk inzicht, politieke sensitiviteit en beoordelingsvermogen'

Teamgericht

Sterke organen functioneren als teams. De voorzitter bewaakt de kwaliteit van de samenwerking, zorgt voor een open debat en helpt het collectief tot besluitvorming te komen.⁸

Bewaker van verhoudingen

Governance draait uiteindelijk om relaties tussen mensen en instituties. Een goede voorzitter volgt die verhoudingen nauwgezet en grijpt in wanneer rollen, verantwoordelijkheden of bevoegdheden uit balans raken. Juist die actieve, eindverantwoordelijke rol wordt vaak vergeten in de profieleisen aan een voorzitter.

Strategisch scherp

Toezicht richt zich niet uitsluitend op het verleden, maar juist op de toekomst. Daarom moet een voorzitter zorgen voor een agenda die vooruitkijkt en lastige strategische vraagstukken niet uit de weg gaat.

Georiënteerd op de buitenwereld

Iedere belangrijke beslissing heeft een externe dimensie. Stakeholders, media, politiek en samenleving beoordelen organisaties steeds nadrukkelijker op hun handelen en hun uitleg daarvan. Een voorzitter moet die maatschappelijke context begrijpen.⁹

Moedig

Meer dan welke eigenschap ook vraagt voorzitterschap moed.¹⁰ Moeilijke onderwer-

pen benoemen, kritische vragen stellen, impopulaire standpunten innemen en ingrijpen wanneer dat nodig is: het hoort allemaal bij de verantwoordelijkheid van de functie.

Voorbij traditioneel voorzitterschap

Voorzitters van toezichthoudende en andere niet-uitvoerende organen vervullen een veel belangrijkere rol dan vaak wordt aangenomen. De organen die zij leiden zijn niet marginaal of ceremonieel, maar essentieel voor goed bestuur, legitimiteit en verantwoording.

Evenmin is de voorzitter slechts een vergaderleider. De functie vraagt bestuurlijk inzicht, politieke sensitiviteit, strategisch oordeel en persoonlijke moed. Juist in perioden van spanning, crisis of conflict wordt zichtbaar hoeveel verschil een goede voorzitter kan maken.

Voor de kwaliteit van governance draagt de voorzitter uiteindelijk de eindverantwoordelijkheid, 'the buck stops here'.

Wie goede voorzitters wil selecteren, doet er daarom verstandig aan voorbij de traditionele beelden van toezicht en voorzitterschap te kijken. Achter de ogenschijnlijk veilige procesrol gaat een functie schuil die in hoge mate bepalend kan zijn voor het succes – en soms zelfs het voortbestaan – van een organisatie. Juist wanneer het spannend wordt aan de top, blijkt het belang van goed voorzitterschap. Daarom is het een functie die niet uitsluitend in de praktijk kan worden geleerd en waarvoor zorgvuldige selectie van groot belang is. 

Noten

1. Zie voor de introductie van dit begrip maatschappelijke onderneming als het unieke publiek-private model dat Nederland kent in grote delen van de publieke dienstverlening: S. de Waal, (2000), *Nieuwe strategieën voor het publieke domein*, paragraaf 1.6.: ‘Het “derde” model’, Kluwer.
2. ‘Voorzitter’ wordt ook elders gebruikt, zoals voorzitter van directie of bestuur, of van allerlei soorten vereniging.
3. Zie onder andere Fred Plukker in hoofdstuk 5 ‘Governance en toezicht: wie stuurt wie aan?’, waar hij spreekt over de zwaarmacht van de rvt in *Is het beleid of is er over nagedacht* (april 2026), Uitgeverij De Rijnboys.
4. Dit was eerder de reden dat ik analyseerde dat in het Westen Plato helaas heeft gewonnen van Aristoteles: theorie, concepten en ideeën worden belangrijker gevonden dan empirisch onderzoek en getoetste kennis en ervaring. Zie voor mijn filosofische benadering, die andersom is, juist in boardroom dynamics: <https://publicspace.nl/aristoteles-beats-plato-praktische-wijsheid/>
5. Bijvoorbeeld Stefan Peij e.a., *Handboek Corporate Governance* (7e ed.), Boom.
6. In een recente analyse van dit verschijnsel in *Boardroom dynamics: Een onderzoek naar onderlinge verhoudingen in de boardroom* van D.B. Veltrop, R.B.H. Hooghiemstra en J.A. van Manen (NBA-RUG) wordt in hoofdstuk 6 expliciet genoemd dat er meer invloed komt van voorzitters.
7. De geschetste situaties zijn ontleend aan de praktijkervaringen van Steven de Waal als voorzitter.
8. Precies deze typering treffen we aan in het recente rapport van de Raad voor Cultuur, *Toezicht in de culturele sector. Een kunst apart*. In hoofdstuk 3 over gedrag en cultuur worden drie belangrijke valkuilen benoemd: *groupthink*, zelfgenoegzaamheid en conflictvermijding. Het voorkomen daarvan lijkt mij bij uitstek een taak van de voorzitter. Opmerkelijk genoeg komt die pas later in beeld en dan vooral als teamleider die zorgt voor veiligheid, evenwicht en goede verhoudingen. Wat daaraan nog toegevoegd kan worden, is de politieke en strategische kant van het voorzitterschap: conflicten hanteren, bestuurders scherp houden, lastige onderwerpen agenderen, externe perspectieven van stakeholders en overheid inbrengen en – tenslotte – ingrijpen in achterhaalde governancestructuren en -praktijken.
9. Zie de analyse in S. de Waal, 2018: ‘Het nieuwe mediavormgeving: de grote invloed van internet, media en de rol van de “permanent public grandstand”.’
10. Zie eerder artikel van Steven de Waal (2-2023), ‘Nieuwe zorg vraagt om moedige boardrooms’, *Goed Bestuur & Toezicht*, nummer 2.