



WAAR BLIJFT DE NIEUWE GENERATIE

De jeugd vormt nog altijd de minderheid in raden van toezicht – zelfs als je 'jeugd' definieert als 'onder de 50 jaar'. En dat terwijl organisaties veel bij jonge toezichthouders te winnen hebben. Hoe haal je die binnen?

tekst Peter van Lonkhuyzen

Bij toezichthoudende functies tref ik bijna alleen mensen in de leeftijds-categorie 50- en 60-plus", zegt Robert Reekers. "Onder de 50: weinig. Onder de 40: vrijwel nooit." Als eigenaar van financieel adviesbureau Connectorfinance en coach voor bestuurders en teams komt Reekers veel bij organisaties over de vloer. Zelf is hij commissaris bij de Groningse woningcorporatie De Huismeesters en zit hij in de raad van toezicht van zorginstelling Cosis. Daarnaast heeft hij een bestuursfunctie bij het Ronald McDonald Huis in Groningen. Met zijn 44 jaar is Reekers de junior in de raden waarin hij zit. "Tot op zekere hoogte is dat natuurlijk een maatschappelijke kwestie",

zegt Reekers. "Mensen tussen de 30 en 50 hebben vaak een stevige focus op hun eigen baan, naast een druk privéleven." De toezichtfunctie is mogelijk ook minder populair door het risico dat ze met zich meebrengt. "Als er iets misgaat met de organisatie, wordt snel naar de toezichthouders gekeken." Maar de 'schifting' vindt eigenlijk al bij de werving voor toezichtfuncties plaats, aldus Reekers. Er wordt op zoveel mogelijk ervaring ingezet, wat begrijpelijk is, maar wat de meeste jongere kandidaten uitsluit. Een governance-orgaan doet zichzelf daarmee tekort. Reekers: "Ik merk dat ik soms een andere kijk heb op bijvoorbeeld leiderschap, verbinding met de organisatie en stakeholders of het belang van nieuwe media. Binnen de raad leidt dat tot bredere discussies en een afgewogener besluit."

De toezichtwereld mag het wel eens wat vaker over 'de plussen' van het governancewerk hebben, zegt Reekers. "Het verbreedt mijn horizon en ik leer een organisatie van binnenuit kennen. Het samenspel tussen toezichthouder en raad van bestuur is boeiend en de discussies zijn vaak scherp en goed. Het doet me ook veel plezier dat ik maatschappelijk iets kan bijdragen."

Vers bloed

De roep om verjonging van de governance is al een aantal jaren hoorbaar. Toezichthouders zouden niet alleen meer aansluiting moeten hebben bij de gemiddelde leeftijd van de werknemers (nu in Europa 45 jaar), maar ook bij de snelle ontwikkelingen van digitale media en disruptieve concurrentie. Daarnaast is er, omdat het aantal commissariaten sinds enkele



jaren wordt beperkt, veel vraag naar vers bloed in toezichtsorganen. Sommige raden organiseren *traineeships* voor jonge toezichthouders. Maar de verjonging gaat nog niet erg hard, merkt Gerard van Vliet, die als directeur van de Nederlandse Vereniging van Commissarissen en Directeuren (NCD) regelmatig onderzoek laat doen naar de ontwikkelingen in de wereld van het toezicht. Eén van de problemen is de beloning die vaak schril afsteekt bij de verantwoordelijkheden en risico's die bij de functie horen. Uit recent onderzoek van de NCD blijkt dat er enorme verschillen zijn tussen toezichtfuncties in grote en kleinere organisaties. "Jonge mensen krabben zich achter de oren", zegt Van Vliet. "Ze hebben het al druk genoeg en een functie als toezichthouder in een *startup* of instelling kan net zo intensief zijn als

◆ Toezicht aantrekkelijker voor jongeren? Enkele tips

- * Versoepel bij werving de eis van 'ruime bestuurlijke ervaring'. Jonge mensen hebben die eenvoudigweg niet. Ze stellen er elan en gevoel voor nieuwe ontwikkelingen voor in de plaats.
- * Beloon volwaardig. Het moet voor jongeren de moeite waard zijn om tijd te investeren.
- * Breng de governancefunctie en de organisatie dichter bij elkaar. Jongeren willen betrokken zijn bij het bedrijf waar ze voor werken.
- * 'Verkoop' de governancefunctie beter onder jonge mensen. Ze hebben zich vaak nooit gerealiseerd dat zo iets voor hen een optie zou kunnen zijn.

die in een beursgenoteerd bedrijf. Ze willen een beloning die daarbij past." Intussen wordt een 'verfrissing' van de governance steeds actueler, aldus Van Vliet. Er vindt een verschuiving in het toezicht plaats waarbij de traditionele invulling van de functie – gericht op achteruitkijken: hoe heeft de directie het afgelopen kwartaal gepresteerd? – steeds minder voldoet. De toezichthouders krijgen nu vaak een actieve rol. Van Vliet: "Bij de NCD noemen we dat 'van toezicht naar meerzicht'. Van de governance-functie wordt een bepaalde meerwaarde verlangd. We leven in een wereld waarin flexibiliteit en kansen pakken veel belangrijker zijn geworden. Commissarissen kunnen bijvoorbeeld een rol hebben als inspirator, vakdeskundige of klankbord. Als commissarissen alleen maar op risicobeheersing zijn >

gefocus, zijn ze in het huidige krachtenveld van onvoldoende waarde.”

De behoefte aan deze nieuwe vorm van governance is volgens Van Vliet af te zien aan de vacatures voor toezichtfuncties, waarin vaker om specifieke vaardigheden zoals financiële of technische kennis wordt gevraagd, in plaats van algemene bestuurlijke ervaring. De onderlinge verhoudingen zijn veranderd: in plaats van de traditionele hiërarchische rolverdeling van toezichthouders en directie, werken ze nu samen en strijden ze op gelijke voet voor succes. De oude garde is niet altijd meegegroeid met dit nieuwe toezichtmodel.

Happyholics

Een ander fenomeen waar de 50-plussers vaak moeite mee hebben, is de digitalisering. Organisaties merken dat ze steeds sneller moeten inspelen op de veranderende belevingswereld van hun klanten, die zich inmiddels voor een belangrijk deel in het virtuele domein afspeelt. Aan het advies van hun commissarissen hebben ze daarbij, met alle respect, meestal weinig.

Een andere attitude tegenover jong en oud lijkt daarmee gepaard te gaan. Van oudsher had de senioren generatie met haar rijke ervaring een vanzelfsprekende kennisvoorsprong. Maar bedrijven hebben de *digital natives* nu zo hard nodig, dat er maar al te graag naar hun mening wordt geluisterd. Wat organisaties zich onvoldoende realiseren, is dat de generatie Y (geboren in ruwweg de periode 1980-2000) geschapen lijkt voor de governance. Dat vindt althans Itamar Sharon, auteur van het boek

◆

‘Het samenspel
tussen
toezichthouder
en raad van
bestuur is
boeiend en de
discussies zijn
vaak scherp en
goed’

◆

Happyholics. In dat boek beschrijft hij de kenmerken van de nieuwe generatie werknemers en welke gevolgen die kenmerken hebben voor de verhoudingen op de werkvloer. Eigenschappen zoals gericht zijn op geluk en zingeving, vóór geld en vóór blinkende leaseauto’s.

“In hun werk willen jonge mensen vooral een duidelijke toegevoegde waarde hebben”, zegt Sharon. “In het verleden vond de werknemer het vaak wel best om een radartje in het grote geheel te zijn. Als het loon maar naar behoren was. Dat is voor de huidige generatie niet voldoende.”

Het overzicht over de organisatie als geheel en het grotere strategische verband zijn bij uitstek onderwerpen waar ze warm voor lopen. Dat weinig vertegenwoordigers van de Y-generatie in toezichtsraden zitten, ligt volgens Sharon dan ook niet aan hun belangstelling voor de functie. “Bij het grotere plaatje van de organisatie betrokken zijn, trekt ze sterk aan.”

Henk den Uijl is zo’n lid van de Y-generatie. De 28-jarige werkt zowel aan de Vrije Universiteit Amsterdam als bij de NVTZ en is lid van de raad van toezicht van JTV Mondzorgvoorkids, een stichting die mondzorg voor kinderen in onder andere achterstandsbuurten organiseert. Een druk bestaan, en dat is meteen een van de grootste problemen voor jongeren die toezichthouder willen worden, aldus Den Uijl: “Het is nogal wat om alles te combineren.”

Maar dat is voor hem niet het enige bezwaar van het werk als toezichthouder. Hij noemt vooral het ‘hoge vergadergehalte’. “Dan heb ik het over de klassieke, formele vorm van vergaderen. Best wel saai.”

Als governance-organen hun werk voor jongeren aantrekkelijker willen maken, moeten ze in de eerste plaats het isolement van hun vergaderruimtes achter zich laten, vindt Den Uijl. “Wat jongere mensen willen, is meer betrokkenheid met de werkvloer. Verbinding maken met daar waar het gebeurt. Op de werkvloer krijg je feedback en weet je waar je het voor doet. In een rol als toezichthouder kun je van veel betekenis zijn, maar daar merk je in de vergaderzaal weinig van.” ◆