



De politicus als toezichthouder

Een uitgave van de CDA-Bestuurdersvereniging

Geschreven door Peter van Ostaijen

Inhoudsopgave

| | |
|--|----|
| Inleiding: Toezicht houden anno 2016 | 3 |
| Bezint eer ge begint | 4 |
| Aanleiding | 5 |
| Opzet van deze brochure | 5 |
| Profielen vergelijken: sterke kanten van bestuurders | 6 |
| Integriteit en publieke verantwoording | 9 |
| Hoe loopt die uitwisseling in de praktijk? | 11 |
| Wat doet het ministerie van BzK in dit opzicht? | 14 |
| Conclusies en aanbevelingen | 16 |
| Over de auteur | 19 |
| Bronnen | 20 |
| Bijlage: Lijst van instellingen en instituten waar cursussen/ opleidingen gevolgd kunnen worden om je als (oud-) politicus op een toezichthoudende taak voor te bereiden | 22 |

*‘Toezicht houden is een vak, geen erebaantje’
Gijs van Dijk, FNV-bestuurder
(FD, 3 november 2015)*

Inleiding: toezicht houden anno 2016

Een commissariaat of functie als toezichthouder is een verrijkende ervaring. Voor sommigen is het iets wat naast het werk wordt gedaan, anderen maken er zelfs hun dagtaak van. De belangstelling voor het toezichthouden is groot en neemt sterk toe, ook bij (oud-)politici en zeker ook binnen het CDA.

De toenemende aandacht voor toezicht op zich ontstaat o.a. doordat de overheid steeds meer toezichthoudende organen instelt, die per sector het toezicht organiseren. Gevolg is dat er steeds meer toezichthouders worden gevraagd. Maar de vrijblijvendheid is eraf. Door verscherpte wetgeving en sterk verbeterde *corporate governance*, maar ook door groeiende media-aandacht worden toezichthouders steeds directer aangesproken op hun verantwoordelijkheid. ‘Toezichthouden is een vak, geen erebaantje’, zei FNV-bestuurder Gijs van Dijk terecht in het *Financieele Dagblad* van 3 november 2015, de dag nadat de Ondernemingskamer van het Amsterdamse gerechtshof een niets aan duidelijkheid te wensen overlatende uitspraak had gedaan in de zaak van de huishulporganisatie Meavita. Het spijkerharde oordeel van de Ondernemingskamer te Amsterdam had ook direct verregaande gevolgen voor de falende bestuurders en toezichthouders van Meavita. De voorzitter van de RvC stelde de dag daarop zijn positie als fractievoorzitter in de Eerste Kamer ter beschikking.

Toezicht anno 2016 brengt zware verantwoordelijkheden met zich mee en de toezichthouders worden daarop aangesproken, soms zelfs hoofdelijk aansprakelijk gesteld. Het is een serieuze taak, waar je je goed op moet voorbereiden. En dit is ook voor het CDA van belang.

Bezint eer ge begint!

De voorbeelden waar het toezicht is tekortgeschoten, zijn talrijk: ROC's, ziekenhuizen, zorginstellingen, banken, woningcorporaties. Deze voorbeelden kennen we allemaal en deze worden met naam en toenaam, te pas en te onpas, in de media aangehaald. Door dit grote aantal voorbeelden van falend toezicht waarbij vaak ook (oud-)politici betrokken waren en zijn, van alle politieke partijen, komt een aantal vragen op ons af. Is het wel zo gewenst dat oud-ministers, -staatssecretarissen, -gedeputeerden, -burgemeesters en -wethouders een of meerdere toezichthoudende functies op zich nemen? Zijn zij wel geschikt voor dit werk? Overladen zij zich niet met nevenfuncties? Zijn politieke kwaliteiten – om te zoeken naar de grootste gemene deler, om te vergoelijken, te verzwijgen en te verbinden – wel de juiste eigenschappen voor een toezichthouder die soms ook hard en direct moet zijn? Vragen die (oud-)politici zich zouden moeten stellen voordat zij aan een toezichthoudende taak beginnen. Wat gaat er van mij als toezichthouder gevraagd worden en heb ik die kwaliteiten? Zijn er voorbereidende opleidingen beschikbaar?

Deze brochure wil aan die CDA-(oud-)politici die voor de beslissing staan een toezichthoudende taak al dan niet op zich te nemen enkele handvatten geven voor reflectie, waardoor vervolgens tot een beter afgewogen besluit kan worden gekomen.

Aanleiding

De aanleiding voor mij als schrijver van deze CDA-brochure ontstond toen ik in het voorjaar van 2015 de Leergang Board Potentials van Nationaal Register in Den Haag volgde. Met deze Leergang Board Potentials wil Nationaal Register een bijdrage leveren aan de opleiding van een nieuwe generatie commissarissen en toezichthouders. De opleiding ‘commissaris nieuwe stijl’ is een stimulans voor good governance, waar de samenleving luid om vraagt. Nationaal Register zet zich op deze wijze in voor professionalisering van het vak van de toezichthouder. Voor de kandidaten van de Leergang Board Potentials wordt geput uit zeer verschillende beroepsgroepen. Ook (oud-)politici (merendeels wethouders, maar ook burgemeesters, gedeputeerden, Tweede Kamerleden) melden zich aan. Deze (oud-)politici zijn doorgaans van mening dat juist zij de vaardigheden meebrengen om het toezicht in Nederland te verbeteren. De praktijk leert echter dat bij de selectie en benoeming van toezichthouders hier nog niet iedereen van overtuigd is. (Oud-)politici worden nog wel eens als ‘eigenwijs, moeilijk inpasbaar in een team, er geen tijd voor hebbend of te compromisbereid’ gezien. De vraag is of dit (voor-)oordeel terecht is of dat hierdoor politici juist tekort wordt gedaan. Zijn zij geschikt voor de rol toezichthouder? Deze vraag kwam tijdens de Leergang Board Potentials op tafel.

Opzet van deze brochure

Om de vraag naar geschiktheid te beantwoorden wordt hieronder, in tabel 1 van deze brochure, het profiel van de politicus en die van de commissaris (beide in oude en nieuwe stijl) naast elkaar gezet. De profielen worden vergeleken. Daarmee wordt tegelijk inzicht gegeven in het maatschappelijke krachtenveld waarin beide groepen ervaring hebben opgedaan of nog steeds werken. Wat brengen zij mee en in welke omgeving werk(t)en zij? Vervolgens komt de

vraag aan de orde waarom de (oud-)politicus juist wel of niet zal kunnen voldoen aan wat voor de ‘commissaris nieuwe stijl’ nodig is.

Zijn (oud-)politici interessant voor het toezichthouden? Hier spelen zeer veel verschillende factoren en overwegingen en ik zal hierop reflecteren alvorens tot een conclusie te komen.

Voor de beantwoording van genoemde vragen is o.a. gebruik gemaakt van recente literatuur en enkele gesprekken met deskundigen. Doel van deze brochure is zoals gezegd om CDA-(oud-)politici te helpen bij de beantwoording van de vraag of zij als toezichthouder geschikt zouden zijn en om daarmee ‘ongevallen’ en teleurstellingen te voorkomen. Per saldo zullen hierdoor de kwaliteiten van voor het toezichtwerk geschikte CDA’ers beter benut kunnen worden. Daarmee wordt dan weer een goede bijdrage geleverd aan de kwaliteit van het totale toezicht. De brochure wordt afgesloten met enkele conclusies en aanbevelingen.

Profielen vergelijken: sterke kanten van de bestuurders

Waar zitten de verschillen en overeenkomsten wanneer we praten over het profiel van een politicus en een toezichthouder? En welke ontwikkelingen zien wij in deze profielen? Hoe sluiten deze aan bij wat de hedendaagse samenleving vraagt? Tabel 1 brengt dit in beeld. Hier heb ik het profiel van de commissaris/toezichthouder en de wethouder/politicus zowel ‘oude stijl’ als in ‘nieuwe stijl’ naast elkaar gezet. Zo worden de verschillen en overeenkomsten snel duidelijk. Gekozen is voor het profiel van de wethouder als uitgangspunt van de vergelijking omdat juist die groep het grootste aandeel heeft binnen de groep van (oud-)politici. Echter, waar wethouder staat kan, binnen bepaalde grenzen gemakkelijk staatssecretaris, gedeputeerde of burgemeester worden gelezen.

De politicus als toezichthouder

Tabel 1: Vergelijking van de profielen van de commissaris en wethouder/bestuurder ‘oude stijl’ en ‘nieuwe stijl’¹

| Oude stijl commissariaat | Nieuwe stijl commissariaat |
|---|---|
| Erebaan voor gepensioneerde bestuurder | Verantwoordelijke maatschappelijke taak |
| In relatieve onzichtbaarheid | Veel media-aandacht |
| Coöptatie | Open selectie toezichthoudend talent |
| Commissaris op afstand | Betrokken commissaris |
| Oog voor financiële kengetallen | Oog voor kwaliteitsbepalende getallen |
| Bogen op ervaring | Continue vakmatige ontwikkeling |
| Raad van individuen | Board Room dynamics |
| Procesmatig toezicht | Inhoudelijk toezicht |
| Vooral communicatie vz RvC / vz. RvB | Transparante communicatie. |
| Focus RvC / RvB | Stakeholders betrokken bij besluiten |
| Gesloten over eigen functioneren | Open over eigen functioneren |
| Onbekend met het proces in de organisatie | Bekend met proces in organisatie |
| Nauwelijks opleidingen | Groeiend breed aanbod vakopleidingen |
| Gesloten naar eigen sector | Delen van best practices is normaal |
| Reactief | Proactief |
| Geen kwaliteitseisen | Codes, regelgeving, norm, certificering |

Bron: Nationaal Register, *Search en selectie voor stimulerend toezicht*, Den Haag 2015.

| Oude stijl wethouder | Nieuwe stijl wethouder |
|---------------------------------------|---|
| In schaduw van burgemeester | Volwaardige positie wethouder |
| Wethouder lid van de gemeenteraad | Buiten de (vaak kritische) gemeenteraad |
| Wethouder meer als intern manager | Wethouder als leider en initiatiefnemer |
| Media meer op afstand | In volle schijnwerpers van media |
| Relatief beschutte positie | Bestuurder in glazen huis, veel stress |
| Eenrichtingsverkeer naar inwoners toe | Verbindend tussen alle stakeholders |
| Van bovenaf opleggen | Beïnvloeden en draagvlak zoeken |
| Relatief eenvoudige omgeving | Sterk analytisch denken en analyseren |
| Authenticiteit minder nodig | Authenticiteit sterk bepalend |
| Politiek minder scherp | Politieke sensitiviteit nodig |
| Visie minder belangrijk | Uitdragen maatschappelijke visie |
| Zelfkennis minder nodig | Zelfkennis en inschattingsvermogen |
| Minder publieke controle | Mondige burgers en agressieve pers |
| Integriteit minder aan de orde | Vergrootglas op integriteit |
| Weinig kwaliteitseisen | Codes, regelgeving, verantwoording |

Bron: Wim Carabain: *Verbindend wethouderschap*, pagina 106-110, Leiden, 2014.

¹ Het betreft hier een vergelijking op hoofdpunten van gevraagde competenties en omstandigheden (het krachtenveld) waaronder/waarin gewerkt wordt. Waar sprake is van ‘de wethouder nieuwe stijl’, geldt dat mutatis mutandis ook voor (oud-)burgemeesters, -gedeputeerden en -Tweede Kamerleden.

De politicus als toezichthouder

De overgang van de in tabel 1 gebruikte ‘oude stijl’ naar ‘nieuwe stijl’ ligt voor zowel de commissaris/toezichthouder als de wethouder/bestuurder in het eerste decennium van deze eeuw. Redelijk recent dus. Bepalend voor deze overgang in bestuursstijl en bestuursomstandigheden zijn o.a. geweest de invoering van het meer op tegenstellingen gerichte dualisme (2001) en vervolgens de economische crisis (2008 en later) met de vele debacles en schandalen. Beide hebben ertoe bijgedragen dat inwoners mondiger werden, het politieke en publieke debat scherper en de pers agressiever.

Tekenend in tabel 1 is dat zowel de commissaris/toezichthouder ‘nieuwe stijl’ als de wethouder/bestuurder ‘nieuwe stijl’ werken in een zeer transparante omgeving, een glazen huis. Het afleggen van verantwoording over het eigen handelen is hier aan de orde van de dag. De inwoners/belanghebbenden zijn mondig en de pers zit erbovenop. Het zorgen voor draagvlak voor het eigen handelen, vooraf en achteraf, is doorslaggevend. Daarnaast is voor beide beroepsgroepen analytisch vermogen en vakkennis van groter belang geworden. Ook daar wordt dagelijks op getoetst. Mede ook omdat internet en andere media zorgen voor complete informatie over nagenoeg alles en voor iedereen.

De overeenkomsten tussen de profielen en het krachtenveld waarin wordt gewerkt, voor de nieuwe stijl commissaris/toezichthouder én de nieuwe stijl wethouder/bestuurder, zijn meer dan duidelijk aanwezig en veel groter dan de verschillen. Zowel de moderne commissaris/toezichthouder als de wethouder/bestuurder moeten over veel van dezelfde eigenschappen beschikken en zij werken voor een groot deel in hetzelfde (publieke en maatschappelijke) krachtenveld. De vergelijking van profielen in tabel 1 maakt duidelijk dat er verschillen zijn maar meer nog overeenkomsten.

Opedane ervaring lijkt dan ook gemakkelijk uitwisselbaar en over en weer goed bruikbaar.

Mijn conclusie op grond van deze vergelijking van profielen en op basis van de meegebrachte ervaring is dat bestuurders ‘nieuwe stijl’ inderdaad interessant zijn voor toezichthouden ‘nieuwe stijl’. Dat potentieel kan en moet dan ook terecht worden benut. Wethouders/bestuurders brengen in die zin ‘voldoende mee’.

Integriteit en publieke verantwoording

Onder burgers heerst momenteel veel onvrede over de politiek maar evenzeer over het gevoerde toezicht in bedrijven en instellingen. Tekenend voor het eerste is de opkomst van protestpartijen en voor het tweede het recente tumult rond bijvoorbeeld bonussen bij ABN-AMRO en het gevoerde beleid bij bijvoorbeeld het ROC-Leiden. De kranten staan er dagelijks vol van. Burgers hebben hoge verwachtingen van hoe politiek bestuur en maatschappelijk toezicht zouden moeten werken en over hoe hun voormannen en -vrouwen zich zouden moeten gedragen.

Om aan die verwachting tegemoet te voldoen moeten politieke bestuurders en toezichthouders zich van die morele bril bewust zijn. Dat vraagt voor beide groepen om een andere communicatiewijze: minder technocratisch en meer aandacht voor ethiek en waarden en normen. Van beide groepen, wethouders/bestuurders en commissarissen/toezichthouders, wordt verwacht dat zij burgers en belanghebbenden deelgenoot maken van hun overwegingen en motivaties en dilemma’s. Zij dienen in hun doen en laten de morele dimensie van hun werk zichtbaar te maken en geloofwaardig te belichamen².

² Zie ook Claartje Brons, ‘Hoe zou een hoopvolle politiek er in de praktijk uit moeten zien volgens burgers?’, in *Christen Democratische Verkenningen*, Lente 2015.

De politicus als toezichthouder

Burgers kijken dus vooral met een morele blik naar politieke ambtsdragers en toezichthouders en verwachten dat zij in alle opzichten het goede voorbeeld geven. Het is juist ook deze constatering die ervoor zou moeten pleiten om (oud-)politici terdege bij het maatschappelijk toezicht te betrekken en hun bijdrage op waarde te schatten. Ook vanuit deze invalshoek kunnen wethouders/bestuurders de stap naar toezichthouder gerust maken.

Indien die overlap en uitwisselbaarheid van morele blik, die kennis en ervaring, die meerwaarde, er is wordt er dan ook voldoende gebruik van gemaakt? Hoe zijn de ervaringen tot nu toe en welke belemmeringen doen zich voor en moet je rekening mee houden? Daarover gaan de volgende paragrafen.

Hoe loopt die uitwisseling in de praktijk?

Uit een gesprek met een deskundige van een bureau voor re-integratie van oud-politici in de arbeidsmarkt wordt duidelijk dat de praktijk een redelijk positief beeld laat zien. Na anderhalf jaar heeft 70 procent van de wethouders die dat willen minimaal een toezichthoudende functie (al dan niet naast een nieuwe deeltijd- of voltijdsfunctie). Sommigen hebben twee of drie van deze toezichthoudende functies. Deels rechtstreeks door te solliciteren, vaak ook door gebruikmaking van het eigen netwerk. Hun vakkennis, netwerk en vaardigheden en bijvoorbeeld het feit dat zij aantoonbaar goed kunnen voorzitten en kunnen verbinden worden hoog gewaardeerd. Ook blijken deze oud-politici, in tegenstelling tot wat door sommigen wel in hun nadeel wordt gezegd, juist goed te kunnen samenwerken en in een team te kunnen functioneren. Duidelijk positie durven kiezen is eveneens een belangrijke eigenschap om als toezichthouder effectief te kunnen zijn. Government codes moeten worden nageleefd en daarvoor is (beslissend) initiërend optreden soms nodig. (Oud-)politici/-bestuurders weten ook wát ze moeten vragen³.

Ongeveer een derde van dit soort toezichthoudende functies loopt via bemiddelingsbureaus (*executive search*). Daar blijkt in de praktijk nog vaak een bottleneck te zitten. Ervaring leert dat deze bureaus oud-politici en openbare bestuurders vaak niet op hun waarde weten te schatten en zij hebben een misplaatste kijk op de professie van politici. Deze executive searchers laten de oren te veel hangen naar alleen de opdrachtgever, staan er te ver van af en blijken te weinig zicht te hebben op de daadwerkelijke inhoud van het bestuurlijke werk van bijvoorbeeld een (oud-)wethouder of (oud-)gedeputeerde.

³ Gesprek met Arie-Paul Eijkelenboom, directeur bij de Transitium Groep, bureau voor re-integratie van oud-politici op de arbeidsmarkt, Den Haag, juni 2015.

De politicus als toezichthouder

Mogelijk wordt deze negatieve kijk ook beïnvloed door negatieve publiciteit rond tussentijds aftreden van bestuurders, integriteitstekwesties in de media, en het falen van enkele vooraanstaande politici die inderdaad hebben tekortgeschoten als toezichthouder bij enkele beeldbepalende bedrijven of instellingen en hetgeen in de pers is uitgegroot. Hier lijden dus de vele goeden (wethouders, gedeputeerden) onder de enkele kwade. Treffend wordt dit beschreven in het boek *De toezichthouder* van Hans de Hoog, waar hij in hoofdstuk 3 en vooral hoofdstuk 7 uitgebreid beschrijft ‘waarom politici het kleed van de toezichthouder niet past’⁴.

In zijn boek beschrijft Hans de Hoog enkele gevallen waar (oud-)politici (vaak ex-staatssecretarissen en ex-ministers) veel te veel toezichthoudend functies ‘verzamelden’ (soms wel dertig), uit waren op ‘goedbetaalde erebaantjes’ en er vervolgens geen serieuze tijd voor vrij konden maken. Deze, wat Hans de Hoog noemt ‘toezichtobesitas’ leidt tot slecht toezicht. Raden van Bestuur van grote bedrijven – die vaak aan tafel zitten wanneer deze commissarissen worden aangezocht – denken met een ex-minister voor hun bedrijf een zekere status te verwerven. Ook zouden deze ‘polderpolitici’ te compromisbereid zijn om goed toezicht te houden. Vervolgens noemt De Hoog een serie voormalige premiers en ministers van vooral CDA-, VVD- en PvdA-huize die bij grote bedrijven als Shell, ABN-AMRO en OGE M toezichthouder werden en waar het fout ging. Ook beschrijft hij gevallen waar falend toezicht niet kon verhinderen dat organisaties (bijna) failliet gingen, zoals Amarantis, Meavita, Philadelphia en de IJsselmeerziekenhuizen en waar ex-bewindslieden bij betrokken waren.

Nu is het zo dat bij al deze voorbeelden inderdaad ex-

⁴ Hans de Hoog: *De Toezichthouder*. Hoofdstuk 3 en vooral 7, ‘Waarom politici het kleed van de toezichthouder niet past’.

De politicus als toezichthouder

ministers en -staatssecretarissen betrokken waren. Maar ook vele anderen (niet-politici) zaten in deze betreffende raden van toezicht. Ook zij hebben kennelijk niet kunnen verhinderen dat het mis ging. Ook zijn er veel voorbeelden waar het juist heel goed ging met (oud-)politici als toezichthouder en/of commissaris. Ik denk dan ook niet dat De Hoog gelijk heeft met zijn generalistische uitspraken over ‘(oud-)politici die het kleed van toezichthouder niet zou passen’. Hier lijden inderdaad vele goede wethouders, gedeputeerden en ministers onder het falen van enkele ministers en staatssecretarissen op beeldbepalende plaatsen in toezichtland. Waar Hans de Hoog – denk ik – wél een punt heeft is dat ervoor gewaakt moet worden dat er in geen enkel geval te veel toezichthoudende functies bij een persoon terecht komen en er ‘toezichtobesitas’ kan ontstaan. Maar, dit geldt dan in het algemeen, voor iedereen en zeker niet alleen voor (oud-)politici.

Van belang is ook de grootte van de gemeente waarin een wethouder/bestuurder heeft gewerkt. In het algemeen wordt het gewerkt hebben in een wat grotere gemeente (> 80.000 inwoners) hoger gewaardeerd bij het toekennen van een toezichthoudende functie. Vaak ook hebben deze wethouders een beter netwerk.

Wat zich verder nog wel eens voordoet, is dat er bij het toekennen van een toezichthoudende functie te zeer wordt gekeken naar alleen het wethouderverleden. Dat deze kandidaten vaak ook uitgebreide ervaring hebben in andere, eerdere functies wordt over het hoofd gezien. Dit, terwijl veel wethouders en gedeputeerden vaak, voorafgaand aan het wethouderschap, een heel mooie en belangrijke maatschappelijke carrière achter de rug hebben en hieruit veel meebrengen. Dit aspect moet sterker naar voren komen c.q. bij het solliciteren naar een toezichthoudende functie naar voren worden gebracht.

Bij dit alles moet ook in ogenschouw worden genomen dat (oud-)politici steeds in een glazen huis hebben gewerkt en gemakkelijk negatief in het nieuws konden komen. Vaak ook onterecht. Een openbare functie brengt dat nu eenmaal mee. Deze negatieve informatie blijft tegenwoordig lange tijd bewaard, bijvoorbeeld op internet en kan de betreffende kandidaat bij het vinden van een toezichthoudende functie, waar integriteit en reputatie belangrijk zijn, gemakkelijk lange jaren parten spelen.

Wat ook niet moet worden vergeten is dat er natuurlijk – evenals bij andere beroepsgroepen – grote verschillen zijn tussen wethouders/bestuurders voor wat betreft vakkennis, persoonlijkheid, reputatie, netwerk. Ook moet de mindset en inzet om toezichthoudend werk te willen en kunnen doen goed zijn. Toezicht houden is wel degelijk iets anders dan het werken in een college van B&W of GS. Ook dit moet erkend worden. Zoals altijd is er ook hier veel verschil in kandidaten. De ene wethouder c.q. bestuurder is de andere zeker niet.

Wat doet het Ministerie van BzK in dit opzicht?

Het Ministerie van Binnenlandse Zaken (BzK) heeft al langer de conclusie getrokken dat het nodig is publieke ambtsdragers breder te ondersteunen. Daarbij is het vinden van nieuw werk (bijvoorbeeld als toezichthouder) na het aftreden slechts een onderdeel. Binnen dit ministerie is alweer enige jaren geleden een Afdeling Politieke Ambtsdragers opgericht. Doel van de Afdeling is om ambtsdragers op velerlei terrein, integraal te ondersteunen. Het gaat dan om benoemingen, aftreden, rechtspositie, opleidingen, professionalisering en ook re-integratie in de arbeidsmarkt. De minister wil hiermee tegemoet komen aan de wensen en verwachtingen van

De politicus als toezichthouder

ambtsdragers en het op bepaalde punten ontstane negatieve imago van deze groep verbeteren⁵.

Zo is er enige tijd geleden door BzK een ‘Programma verbetering aanzien van het politieke ambt’ gestart. Eerste verkennende bijeenkomsten met (oud-)bestuurders hebben inmiddels plaatsgevonden. Daaruit kwam o.a. naar voren dat ambtsdragers zich tekortgedaan voelen. De minister wil komen tot een breed pakket aan maatregelen. In juni 2015 lag hierover een Brief in de Tweede Kamer waarin integraal wordt ingegaan op problemen rond de rechtspositie van bestuurders, het voldoende toegerust zijn en het imago en de communicatie daaromheen. Een breed pakket maatregelen wordt in deze brief aangekondigd⁶.

Overigens wordt door het ministerie van BzK aangegeven dat over een aantal van deze aspecten (positie op de arbeidsmarkt, imago van bestuurders en hun tevredenheid) nog weinig onderzoek is gedaan. Mogelijk ook dat het beeld dat in de media wordt neergezet en dat burgers er vaak op nahouden subjectief is en niet overeenkomt met de werkelijkheid. Kanteling van een aantal (spook-)beelden is dan nodig. Nader onderzoek is gaande in de vorm van een breed belevingsonderzoek. De eerste resultaten laten zien dat nuancering nodig is. Ook de Raad voor het Openbaar Bestuur heeft zich in deze richting uitgesproken.

Van wethouders en bestuurders in het algemeen wordt steeds veel verwacht, overigens is dit ook weer afhankelijk van de portefeuille en de gemeente/provincie waarin hij/zij werkt.

⁵ Gesprek met mevrouw Claartje Brons, werkzaam bij de Afdeling politieke Ambtsdragers van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Den Haag, juni 2015.

⁶ Brief d.d. 4 juni 2015 van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties aan de Voorzitter van de Tweede kamer, inzake integrale visie op de rechtspositie van politieke ambtsdragers. Zie www.politiekeambtsdragers.nl

Niet alleen kennis, maar ook ‘grootheid’, moed, vaardigheden, het leggen van verbinding etc. zijn hard nodig. De laatste jaren is het hierboven reeds besproken thema ‘integriteit’ uitdrukkelijk bijgekomen. De lat wordt steeds hoger gelegd, vooral ook in de media. Soberheid voor jezelf staat voorop en ‘alles altijd kunnen uitleggen’ is van belang om als bestuurder te kunnen overleven. Integriteit staat centraal. Dit leidt niet zelden tot frustraties. Ook in dit opzicht is er nu veel gelijkenis met de functie van commissaris/toezichthouder bij bedrijven en maatschappelijke instellingen en ook vanuit dit opzicht brengt de (oud-)politicus dus het nodige mee.

Conclusies en aanbevelingen

Wanneer de profielen en de meegebrachte ervaring van enerzijds commissarissen/toezichthouders en anderzijds (oud-) politici/bestuurders worden vergeleken dan blijkt dat beide aanzienlijk overlappen en interessant voor elkaar (kunnen) zijn. Hiermee wordt dus de vraagstelling uit dit artikel positief beantwoord. Met name eigenschappen als het verbindend zijn, kunnen omgaan met vele groepen van stakeholders, analytisch vermogen, de juiste vragen kunnen stellen, doorpakken, samen werken en het kunnen omgaan met pers en publiciteit maken wethouders/(oud)politici juist geschikt voor het vak van toezichthouder. Beide groepen zijn gewend in een glazen huis te werken en op integriteit getoetst te worden.

In de praktijk blijken vele bedrijven en instellingen de waarde van (oud-)politici voor het aanstellen als toezichthouder al behoorlijk te zien en te benutten. Maar er zijn nog belemmeringen en spookbeelden. Zo weten executive search bureaus de waarde van oud-politici nog niet goed in te schatten en bestaat er in de publieke opinie en volksmond nog een (deels) verkeerd beeld. Recente integriteitsincidenten dragen hier belangrijk aan bij. Bestuurders worden hierdoor tekortgedaan en dit leidt ook tot frustratie bij deze

De politicus als toezichthouder

beroepsgroep. Hier moet aan gewerkt worden.

Van belang is om – in alle gevallen en zeker niet alleen bij ex-ministers – te bezien of de betreffende kandidaat voor een toezichtfunctie wel voldoende tijd heeft voor het voldoende invullen van het vak van toezichthouder. Kandidaten met overvolle agenda's en/of al vele andere toezichthoudende taken en nevenfuncties kunnen beter een beurt overslaan. Toezichtobesitas moet worden voorkomen.

Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft de problematiek rond re-integratie van oud politici in de arbeidsmarkt en dus ook voor het vak van bijvoorbeeld toezichthouder, tijdig onderkend. Het onderneemt een gecoördineerde en integrale actie om hier verbetering te bereiken. Een groot belevingsonderzoek is gestart en recent is een Brief aan de Tweede Kamer geschreven (4 juni 2015) met daarin een voorstel voor een integrale aanpak en maatregelen. Een programma is gestart om het aanzien van het imago van het politieke ambt te verbeteren. Ook dat zal de kansen voor bestuurders op een toezichthoudende functie verbeteren.

Wie begint aan een toezichthoudende functie doet er goed aan – binnen de betreffende RvC of RvT – aan te kaarten dat een aansprakelijkheidsverzekering noodzakelijk is. Recente voorbeelden tonen aan dat dit zeker geen luxe meer is. Per beroepsgroep ontstaan er ook Verenigingen van Toezichthouders (bijvoorbeeld de Vereniging van Toezichthouders in Onderwijs Instellingen (VTOI) in Zoetermeer), die informatie hierover kunnen geven.

Het Nationaal Register, dat een belangrijke rol speelt bij de invulling van commissariaten en toezichthoudende functies en bij de professionalisering van de toezichthouders is zich van deze (totale) problematiek bewust en zal eveneens een

De politicus als toezichthouder

belangrijke rol kunnen spelen bij het brengen van verbeteringen in deze situatie. Ook voor de Vereniging van (oud-) Wethouders is hier een taak weggelegd en zij werkt hieraan.

Peter van Ostaijen,
28 november 2015

Over de auteur

Peter van Ostaijen was wethouder voor het CDA in Leidschendam-Voorburg in de periode 2010-2014. In de aanloop daarnaartoe was hij (in de avonduren) 16 jaar fractievoorzitter voor het CDA in diezelfde gemeente. Voorafgaand aan zijn periode als wethouder vervulde Peter van Ostaijen meerdere functies in het georganiseerde bedrijfsleven: zo was hij directeur van het Hoofdbedrijfschap Agrarische Groothandel te Aalsmeer (2002-2010) en daarvoor beleidssecretaris bij VNO-NCW (1992-2002). Zijn eerste werkring was in het buitenland bij het ministerie van BZ/OS (1984-1992). Als toezichthouder heeft hij ervaring als commissaris bij de Rabobank en ook als voorzitter Raad van Toezicht Samenwerkingsverband van Scholen te Dordrecht. Momenteel is hij directeur/bestuurder van de bedrijfstakorganisatie voor de golfkartonindustrie Benelux.



Peter van Ostaijen
Leidschendam
06 515 33 053
PetervanOstaijen@gmail.com

Gebruikte bronnen

Voor deze brochure zijn gesprekken gevoerd met twee deskundigen.

1. Mevrouw Claartje Brons, werkzaam bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Zij is dit voorjaar aan Tilburg University gepromoveerd op een studie naar onvrede onder burgers over ‘de politiek’ en hoe burgers aankijken tegen politici.
2. De heer Arie-Paul Eijkelenboom, directeur bij de Transitium Groep (Hoevelaken en Den Haag) en ervaringsdeskundige op het terrein van re-integratie van (oud) politici in de arbeidsmarkt.

Literatuur

1. Brons, Claartje, ‘Hoe zou een hoopvolle politiek er in de praktijk uit moeten zien volgens burgers?’, artikel in *Christen Democratische Verkenningen* / Lente 2015.
2. Brons, Claartje, proefschrift *Political discontent in the Netherlands in the first decade of the 21th century*, Universiteit van Tilburg, voorjaar 2015.
3. Carabain, Wim, *Verbindend wethouderschap, een kompas voor bestuurlijke samenwerking met stakeholders*. Uitgave Transitium Groep, Leiden, 2014.
4. Hoog, Hans de, *De Toezichthouder, praktijkvoorbeelden van opportunistisch bestuur en falend toezicht*. Uitgeverij Eburon, 2014.
5. Nationaal Register, *Het nieuwe elan van de volgende generatie commissarissen*, lesstof (diverse presentaties en artikelen) voor de Leergang Board Potentials. Inhoudelijke begeleiding voor mevrouw

De politicus als toezichthouder

Clarien Slot en mevrouw Carla Aalse, Den Haag, voorjaar 2015.

6. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, brief d.d. 4 juni 2015 aan de Voorzitter van de Tweede Kamer inzake rechtspositie politieke ambtsdragers. Zie hiervoor: www.politiekeambtsdragers.nl
7. Vulpenhorst, Lenny, *Praktische dromers, over het vak van wethouder*, herziene editie november 2014.
8. Wethouders Vereniging, *Nederland Wethouderland*, uitgave ter gelegenheid van 10 jaar Wethouders Vereniging, Den Haag 2014.
9. Het Financieele Dagblad: ‘Spijkerhard oordeel rechters: bestuurders en toezichthouders Meavita faalden’, dinsdag 3 november 2015.

Bijlage:

Lijst van instellingen en instituten (niet uitputtend) waar cursussen / opleidingen gevolgd kunnen worden om je als (oud-)politicus op een toezichthoudende taak voor te bereiden. Opgemerkt zij dat er grote verschillen zijn tussen de aangeboden cursussen. Sommige zijn meer gericht op degenen die al (ver) gevorderde ervaring hebben als commissaris of toezichthouder, andere cursussen zijn vooral bedoeld voor mensen met beperkte of geen toezichthoudende ervaring. De prijzen van de cursussen lopen nogal sterk uiteen, mede afhankelijk van het gebodene.

1. Nyenrode Commissarissencyclus. Het programma telt zeven modules, verspreid over een periode van een halfjaar. Elke module duurt een dag. Een combinatie van colleges, discussies over praktijkcases en interactieve workshops. Alle aspecten van het toezichthouden komen aan de orde. Contactpersoon: Karien Sueters, coördinator, NNC@Nyenrode.nl
Meer informatie op www.executiveeducation.nl / nyenrode-commissarissencyclus.
2. Erasmus Programma voor Commissarissen en Toezichthouders. Het programma telt vijf modules over een periode van een halfjaar. Elke module duurt twee dagen met overnachting. Alle aspecten van het toezichthouden komen aan de orde. Contactpersoon is Marina de Bruin, Programmacoördinator (010-4082681). Website: www.eur.nl/executive_programs/commissarissen_toezichthouders

De politicus als toezichthouder

3. Wagner Group: Governance-opleiding voor Commissarissen en Toezichthouders. Het programma bestaat uit vijf of zes dagprogramma's. Tijdens de opleiding komen alle kennis- en competentiegebieden aan de orde die van belang zijn voor goed toezicht. Contactpersoon: Karin van der Velde, programmamanager, k.vandervelde@wagnergroup.nl. www.wagnergroup.nl/governance
4. Nationaal Register: De Leergang Board Potentials, richt zich op professionals met interesse in een toekomstige functie als commissaris of toezichthouder. De groepen worden onderverdeeld naar professionals met ervaring met toezicht en diegenen die hiermee nog moeten starten. Het gaat om een tiental workshops, die ook los van elkaar kunnen worden geboekt. Alle aspecten van het toezichthouden komen aan de orde. Programmacoördinator is mevrouw Carla Aalse, adviseur en boardroomcoach. Mail: info@nationaalregister.nl en tel. 070-3243091. www.nationaalregister.nl
5. Hemingway Professional Governance. Deze cursus richt zich eveneens op bestuurders en professionals die zich willen voorbereiden op een commissariaat. Deelname aan de cyclus is alleen op uitnodiging. Het programma omvat zes modules, verspreid over een halfjaar. Alle aspecten van het toezichthouden komen aan de orde. Contactpersoon is mevrouw Juliette Rede, Redele@hemingway-pg.nl Website: info@hemingway-pg.nl.

De politicus als toezichthouder

6. Governance University. Deze cursus richt zich met name ook op deelnemers die reeds commissaris of toezichthouder zijn in de (semi-)publieke sector en zich verder willen ontwikkelen dan wel diegenen die nog als toezichthouder willen starten. Het gaat hier om een vierdaags programma (Programma Authentieke en Effectieve Commissaris), verspreid over enkele maanden. Voor alle vragen kunt u mailen naar info@governanceuniversity.nl of kijken op hun website: www.governanceuniversity.nl.
7. De NieuweCommissaris. Deze cursus richt zich op eindverantwoordelijke bestuurders, directieleden, ervaren commissarissen, bij beursgenoteerde ondernemingen, pensioenfondsen, zorginstellingen, woningcorporaties. De diverse tafels bestaan uit vijf à zes bijeenkomsten die eens per maand gehouden worden. Contactpersonen zijn Eveline Klopman, evelineklopman@denieuwecommissaris.nl of Karel Tutein Nolthenius, karel.nolthenius@denieuwecommissaris.nl.
8. TIAS Bestuur & Governance. Het betreft hier een masterclass governance voor deelnemers uit non-profit en publieke organisaties. Aan bod komen o.a. de verschillende aspecten van intern en extern toezicht, de rol van governance codes, actuele trends in relevante wet- en regelgeving. Het programma belooft drie dagen en wordt gegeven in Tilburg en Utrecht. Programma-adviseur is mevr. Ineke Visser, i.visser@tias.edu, 013-4668655).
9. Spijtenburg, Werving en Advies. Het betreft hier een studiebijeenkomst 'Lid worden of zijn van een Raad van Toezicht: handvatten en lessons learned'. Deze

De politicus als toezichthouder

cursus beslaat een dagdeel en is vooral gericht op non-profit- en publieke organisaties. Alle aspecten van het toezichthouden komen aan de orde.

Contactpersoon is Saskia Eikhout,
s.eikhout@spijtenburg.nl, 0162-420110.
www.spijtenburg-opleidingen.nl.