





E-book: **Hoe word je toezichthouder?**  
Voor mensen die overwegen toezichthouder  
te worden in een RvT of RvC  
en daar succesvol in willen slagen!

Colofon

### **Hoe word je toezichthouder?**

*Voor mensen die overwegen toezichthouder te worden in een Raad van Toezicht en daar succesvol in willen slagen!*

© 2012- 2026 Caroline W. Wijntjes MBA

Founder De Erkende Toezichthouder

Niets van de inhoud mag worden overgenomen en/of doorgestuurd en/of veelevoudigd op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur. Deze uitgave is met de grootst mogelijke zorgvuldigheid samengesteld. De auteur stelt zich niet aansprakelijk voor eventuele schade als gevolg van eventuele onjuistheden en/of onvolledigheden in deze uitgave.

2



Caroline W. Wijntjes MBA

T: 085 - 1309 239

secretariaat@erkendetoezichthouder.nl

www.erkendetoezichthouder.nl KvK nr. 54380251

T O O N A A N G E V E N D T O E Z I C H T



## Inhoudsopgave

Inleiding	5
Over Caroline Wijntjes	7

### Stap 1      **Leer het werk kennen dat een toezichthouder doet**

Hoofdstuk 1	Wat is toezicht houden en hoe verschilt dit van besturen?	10
Hoofdstuk 2	Wat doet een toezichthouder eigenlijk?	14
Hoofdstuk 3	Wie wordt er toezichthouder?	21
Hoofdstuk 4	Welk effect heeft de Governance Code op je werk?	23
Hoofdstuk 5	Kun je lid worden van een vereniging voor toezichthouders?	26
Hoofdstuk 6	Hoe zit het met de aansprakelijkheid?	27

### Stap 2      **Wat moet je als toezichthouder in huis hebben?**

Hoofdstuk 7	Wat heb je aan 'capabilities' nodig bij de start?	30
Hoofdstuk 8	Moet je een opleiding vooraf volgen?	31

### Stap 3      **Hoe weet je of toezicht houden bij je past?**

Hoofdstuk 9	Welke motivatie heb jij om toezichthouder te worden?	34
Hoofdstuk 10	Wat is het algemene profiel van een toezichthouder?	35



## **Stap 4**      **Zoek contact met een coach die expert is op het gebied van toezicht houden**

- Hoofdstuk 11      Hoe weet jij of je geschikt bent voor de functie van toezichthouder?      41
- Hoofdstuk 12      Hoe weet je in welke sector of bij welke bedrijven je toezichthouder kan worden?      45

## **Stap 5**      **Hoe vind je het juiste commissariaat?**

- Hoofdstuk 13      Waar vind je de juiste vacatures? 50
- Hoofdstuk 14      Welke werving & selectiebureaus zoeken toezichthouders? 50
- Hoofdstuk 15      Welke vragen je beslist moet stellen in het sollicitatiegesprek 52
- Hoofdstuk 16      Er is geen arbeidsovereenkomst 61

## **Stap 6**      **Breid je netwerk uit met toezichthouders en commissarissen**

- Hoofdstuk 17      Hoe kun je meer toezichthouders leren kennen? 61
- Hoofdstuk 18      Waar vind je online netwerken? 63

## **Afsluiting**

- Hoofdstuk 19      Hoe nu verder?      64



## Inleiding

Weet jij hoe je toezichthouder of commissaris wordt?

Je kans om toezichthouder te worden neemt enorm toe als jij je focust op een aantal zaken. De eerste echt succesvolle toezichthouder zonder die focus moet nog gevonden worden.....

Succesvol toezichthouder worden kan nu eenmaal niet zonder naar jezelf te kijken en je daarbij te focussen op de juiste zaken.

In mijn netwerkorganisatie De Erkende Toezichthouder help ik ook mensen om toezichthouder te worden. Ik heb vele verhalen gehoord over hoe dit in de praktijk kan gaan, hoe lastig het kan zijn, maar ook wat het je uiteindelijk oplevert.

In dit E-book reik ik je handvatten aan door zelf aan de slag te gaan om via 6 stappen uit te vinden hoe je er succesvol in kan slagen een functie als toezichthouder te krijgen. Het is daarbij belangrijk dat je de stappen in de juiste volgorde zet.

Ik bespreek wat een toezichthouder eigenlijk doet, hoe jij erachter kunt komen of en waarom je geschikt bent om toezichthouder te worden, welke vacatures jou zullen passen en hoe je kunt doordringen tot de wereld van de toezichthouders.

Ik vertel je welke 'capabilities' je in huis moet hebben en wijs je op welke risicovolle zaken je moet letten bij het aanvaarden van een commissariaat. Ik hoop dat deze informatie je kan helpen om succesvol je stappen te zetten



# De Erkende Toezichthouder

E-book: **Hoe word je toezichthouder?**  
Voor mensen die overwegen toezichthouder  
te worden in een RvT of RvC  
en daar succesvol in willen slagen!

in het vinden van de juiste functie als toezichthouder in het juiste bedrijf!

Succes!

Caroline W. Wijntjes MBA



**PS** Daar waar ik de woorden toezichthouder, Raad van Toezicht (RvT) en 'hij' gebruik, mag je ook lezen commissaris, Raad van Commissarissen (RvC) en 'zij'.  
Datzelfde geldt ook voor het woord 'bedrijf', daarvoor mag je lezen 'onderneming' of 'organisatie'.

6



Caroline W. Wijntjes MBA

T: 085 - 1309 239

secretariaat@erkendetoezichthouder.nl

www.erkendetoezichthouder.nl KvK nr. 54380251

T O O N A A N G E V E N D T O E Z I C H T



## Over Caroline Wijntjes



Ik kon niet vermoeden dat ik toen al de typische kenmerken had van een toezichthouder, en ik dat samen met het nieuwe leiderschap jaren later zou gaan combineren. Ik kwam van de bibliotheekacademie halverwege de jaren '80, en gaf direct leiding. Ook adviseerde ik basisscholen over hun bibliotheek op school. En gedroeg ik mij als ambassadeur van de bibliotheek door bijvoorbeeld lezingen te geven en manifestaties te organiseren.

Ik heb jarenlange ervaring opgedaan in het besturen en toezicht houden van allerlei niet-beursgenoteerde ondernemingen in verschillende sectoren. Om succesvol te zijn, ondervond ik toen al, moet je je eigen stijl hanteren en je authentiek gedragen!

Jarenlang klom ik in de hiërarchie omhoog. Mensen aan wie ik leiding gaf vonden me altijd heel transparant in mijn handelen. En als we uit elkaar gingen, zoals je na verloop van tijd doet, zeiden ze bij het afscheid altijd dat ze veel van me geleerd hadden.

Boeiend vond ik toen al de strategische aspecten van een onderneming, de kansen in de markt en het échte contact met de klant.

Diezelfde hiërarchie ging me steeds vaker als een molensteen om de nek hangen. Ik had namelijk het gekke idee dat als ik weer een stapje hoger in



de hiërarchische ladder zou komen, ik onafhankelijker zou zijn. Maar dat bleek een wassen neus.

Totdat een gerenommeerde headhunter in de jaren '90 me vertelde dat ik geschikt werd bevonden voor een toezichthoudende functie. Ik zag het toen niet zitten, puur omdat ik het beeld voor me had van het old-boys netwerk, met zo'n 'ouwe-jongens-krentenbrood' sfeer. En dus bedankte ik beleefd, niet wetende dat dit ooit mijn weg zou gaan worden.

In feite begon in de jaren na 2000 mijn zoektocht naar de juiste informatie over toezicht houden. Doordat ik onzeker was, dacht ik dat ik het misschien niet goed zag. Ik zocht bevestiging bij andere mensen en in de vakliteratuur. Maar ik kreeg steevast als antwoord te horen: "Ach, die bestuurders doen dat er ook maar even bij, daar kun je niet teveel aan vragen. Ze hebben veel ervaring, profiteer daar maar van".

Maar hun adviezen waren vooral geschoold op wat ze zelf hadden meegemaakt, en ze keken er slecht naar of dat ook van toepassing was op de organisatie waarvoor ze zaten.

In de vakliteratuur vond ik ook nauwelijks praktische adviezen om me de dingen eigen te maken. Het waren vooral (hoogdravende) verhalen over hoe het er nou eigenlijk toe ging. En dat ook nog erg versnipperd over allerlei verschillende bronnen.

De eerste keer dat ik geregeld in aanraking kwam met een Raad van Commissarissen was bij de zorgverzekeraar waar ik toen werkte. Echter bij de zorgorganisatie en het samenwerkingsverband die daarna kwamen, moest ik de RvT letterlijk op sleeptouw nemen en hadden ze beslist geen toegevoegde waarde. Eerder het tegendeel!



# De Erkende Toezichthouder

E-book: **Hoe word je toezichthouder?**  
Voor mensen die overwegen toezichthouder  
te worden in een RvT of RvC  
en daar succesvol in willen slagen!

Praten over hoe je toezicht houden leert, was in de raden waar ik in zat onbespreekbaar. Dus probeerde ik een aantal dingen gewoon zelf uit in de RvT, om te kijken wat wel en niet werkte. Achteraf gezien is dat echt niet altijd zo gelukkig geweest. Want als ik iets verkeerd aanpakte, liet dat een ongewenst beeld van mij achter. En was er de volgende keer argwaan of ik het nou echt wel goed zag. Het ging met vallen en opstaan en het kostte mij heel veel energie, meer dan nodig was.

Had ik maar een plek gehad waar ik al mijn informatie vandaan kon halen en mijn praktische vragen kwijt kon! En dat wil ik jou nu bieden bij De Erkende Toezichthouder.

Alles bij elkaar heb ik er zo'n 10 jaar over gedaan om zover te komen. Bij mijn klanten zie ik dat dit proces nu ook veel sneller gaan. Dat ze sneller weten dat toezicht houden bij hen past en sneller leren focussen op wat er werkelijk toe doet.



En dat is wat ik je met dit E-book ook wil leren!



Caroline W. Wijntjes MBA

T: 085 - 1309 239

secretariaat@erkendetoezichthouder.nl

www.erkendetoezichthouder.nl KvK nr. 54380251

T O O N A A N G E V E N D T O E Z I C H T



## Stap 1

### **Leer het werk kennen dat een toezichthouder doet**

#### **Hoofdstuk 1 Wat is toezicht houden en hoe verschilt dit van besturen?**

Waar het allemaal om draait bij het intern toezicht houden is niets meer en minder dan het verzamelen van informatie over de vraag of een handeling of zaak voldoet aan de daaraan gestelde eisen. Je moet je daarover een oordeel vormen en eventueel naar aanleiding daarvan interveniëren. De verantwoordelijkheid van een RvT of RvC is dit proces goed uit te voeren. Makkelijk toch, zul je denken? Misschien wel als alles goed loopt, maar wat als er iets aan de knikker is? Juist nu vindt er onder toezichthouders veel discussie plaats, dat alles te maken heeft met de professionalisering die gaande is onder deze beroepsgroep. Want toezicht houden is een vak geworden!

Toezicht houden is wezenlijk anders dan besturen. Een bestuur heeft de bevoegdheid aangelegenheden van een bedrijf in welke juridische vorm dan ook, te leiden en te regelen. Een bestuur heeft primair de verantwoordelijkheid om de doelstellingen van de organisatie te realiseren en de strategie uit te voeren. En er bovendien voor te zorgen dat dit maatschappelijk gedragen wordt.

Veel mensen denken dat als ze een goed bestuurder zijn, ze ook heel goed toezichthouder kunnen worden. Dit is echter een valkuil. Er is weliswaar een herkenning in competenties bij deze functies, maar het gedrag en de



verantwoordelijkheden die daaraan ten grondslag liggen zijn wezenlijk anders. Daarover later meer in dit E-book.

Toch hebben ze veel met elkaar te maken: bestuurders en toezichthouders. De kunst is namelijk om beide verantwoordelijkheden goed in balans te houden, de checks and balances, om een optimale performance te verkrijgen. Die balans wisselt steeds, mede afhankelijk van welke rol de toezichthouder speelt. In hoofdstuk 2 vind je hier meer over.



Dus als je spreekt van goed bestuur is dat wat anders dan goed toezicht houden. En in de praktijk worden die twee termen vaak door elkaar gebruikt, wat het soms extra lastig maakt om duidelijkheid en helderheid te verkrijgen. Zeker als deze stof nieuw voor je is.

Vroeger heette het dan ook alleen besturen. Vrijwel argeloos werd het model van Raden van Toezicht in de jaren negentig ingevoerd. Het maatschappelijk middenveld zou de vleugels uitslaan. De instellingen wisten veel beter wat goed voor hen was en voor hun klanten dan de overheid, was de redenering. Bij dit nieuwe elan hoorde een nieuwe bestuurscultuur. Niet langer zou het Rijk aan de knoppen zitten, dat zouden de instellingen zelf doen, daarbij gecontroleerd door professionals. Raden van toezichthouders zouden - naar analogie van de raden van commissarissen in het bedrijfsleven - de semipublieke sector in de gaten houden.



Een toezichthouder is een onafhankelijke en onpartijdige persoon die toeziet op het bestuur ten aanzien van een breed scala aan onderwerpen, zoals de realisatie van de doelstellingen van het bedrijf en de strategie en de risico's verbonden aan de bedrijfsactiviteiten. Ook het toezicht op de voor het bedrijf relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen behoort tot hun scope.

Het volgende artikel, afkomstig van Aedesnet.nl en geschreven door Cees Kamminga gaat uitgebreid in op het verschil tussen besturen en toezicht houden, en hoe zich dat praktisch in een RvC vergadering kan uiten.

## ***De commissaris, superbestuurder of toezichthouder?***

***"Mijnheer de directeur-bestuurder", mevrouw De Jong wordt nu iets scherper van toon: "Onthoudt u één ding goed: Als ik iets niet begrijp, heeft u een probleem. Niet ik, want aan dat 'begrijpen' van mij mankeert niet zoveel". De directeur-bestuurder, laten we hem Hans de Wit noemen, heeft even geen antwoord en krijgt een kleur.***

*We zitten in een vergadering van de Raad van Commissarissen van een middelgrote woningcorporatie. Aan de orde is een voorstel rond projectfinanciering van enkele nieuwbouwplannen. Het is een uitvoerig en ingewikkeld verhaal van het hoofd financiën met veel vaktermen. Hans heeft het voorgesproken in de treasury commissie en nu moet er besloten worden.*

*Hans de Wit heeft het niet zo op mevrouw De Jong. Ze is op bindende voordracht van de bewonersorganisatie vorig jaar als commissaris benoemd. Ze past duidelijk niet binnen het profiel zoals De Wit dat voor ogen staat. De Wit heeft meer op met de andere commissarissen: een accountant, een jurist, een vastgoeddeskundige en een directeur-grotaandeelhouder.*

*Meer 'zijn soort mensen'.*

*Aan De Wit is duidelijk te merken dat hij mevrouw De Jong als commissaris heeft moeten accepteren. Hij vindt dat ze weinig kijk heeft op zaken als projectontwikkeling en bedrijfsvoering. Maar ze stelt hem wel steeds indringende vragen en is niet gauw tevreden met zijn antwoorden. Ze heeft er ook een handje van om door te blijven vragen. De Wit had bijna iets willen zeggen in de trant van 'maar ach mevrouwtje, dit begrijpt u toch niet', maar Anja de Jong, assertief als altijd, is hem voor. Aan haar vermogen om te begrijpen mankeert niet zoveel.*



*Voor steun kijkt De Wit zijn commissarisaccountant aan. Die weet hoe het zit en zit ook in de treasury commissie. De andere commissarissen houden wijselijk hun mond. Dit is in corporatiekringen geen ongebruikelijk tafereel. Het beschreven voorval is ook werkelijk gebeurd.*

*Woningcorporaties hebben de laatste decennia een professionaliseringsslag binnen hun Raad van Commissarissen (RvC) doorgevoerd. Het niveau van commissarissen is sterk gestegen. Tegenwoordig worden voor commissarissen ook uitgebreide profielschetsen opgesteld. Ervaring en expertise op hoog niveau zijn vereisten. Professionele werving en selectie hebben de plaats ingenomen van de eerdere coöptatiepraktijken.*

*De meeste RvC's zien zichzelf als klankbord voor de bestuurder. Zo staat het ook in de statuten: "De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het Bestuur en staat hem met raad terzijde".*

*Ook vervult de RvC ten opzichte van de directeur-bestuurder de werkgeversrol, stelt arbeidsvoorwaarden vast en voert beoordelingsgesprekken. Corporaties kennen naast hun statuten meestal een uitvoerig reglement voor de directeur-bestuurder, een reglement voor de Raad van Commissarissen zelf en verder nog uitgebreide reglementen als treasury statuten, prestatieafspraken, inspraak- en medezeggenschapsprotocollen, enzovoort. Het is binnen de woningcorporaties goed geregeld.*

*In de praktijk zien commissarissen zichzelf ook als klankbord voor hun bestuurder. Die maakt graag gebruik van hun kennis en ervaring. Dat komt de kwaliteit van beleidsvorming en bedrijfsvoering ten goede. Commissarissen denken graag mee en vinden het prettig dat van hun expertise gebruik gemaakt wordt. Diezelfde expertise stelt hen ook in staat om zich een oordeel te vormen over de voorstellen die ter tafel komen. So far, so good. Maar 'toezicht houden' vraagt meer.*

*Het gaat er uiteindelijk niet om dat de commissarissen goed meedenken, advies geven en zich een oordeel vormen. En de RvC is ook niet het hoogste bestuurlijke orgaan. "Toezicht" vergt zicht op de kwaliteit van beleid en bestuur. Het bestuur moet besturen. De RvC heeft de taak dat te bevorderen én te bewaken. Anja de Jong begrijpt dat. "Het gaat er niet eens om dat ik het begrijp", zou ze later in de discussie nog tegen Hans de Wit zeggen, "maar dat jij het volledig begrijpt en daarvan wil ik overtuigd zijn. Daarom vraag ik door. Net zolang tot je zelf goed ziet waar de risico's liggen".*

*Anja de Jong is feitelijk de enige commissaris in het overigens zeer betrokken én deskundige gezelschap. Door haar, inderdaad behoorlijk assertieve, opstelling bevordert ze de kwaliteit van besluitvorming. Hans de Wit wordt door haar toedoen zich steeds beter bewust van zijn overwegingen en de hiaten in zijn voorstellen. Tenminste, als hij haar uit zijn allergiehoek kan krijgen en objectief en professioneel met zijn RvC om zou kunnen gaan. Het blijkt vaak moeilijk om die specifieke toezichtrol te pakken. In trainingssessies is meermalen de verzuchting van de commissarisaccountant: "Maar als we zo moeten werken, kan ik mijn vak hier niet meer uitoefenen." Het komt niet in de beste man op dat hij niet in de RvC zit om zijn vak als accountant uit te oefenen. En zo zal de juriste in het gezelschap aanvankelijk stellen dat ze 'toch haar dossier compleet wil hebben' en daarom meer achterliggende stukken nodig heeft.*



# De Erkende Toezichthouder

E-book: **Hoe word je toezichthouder?**  
Voor mensen die overwegen toezichthouder  
te worden in een RvT of RvC  
en daar succesvol in willen slagen!

*Goed toezicht vraagt een hoger aggregatieniveau dan de eigen expertise, hoe belangrijk die ook is.*

*Commissarissen mogen ontdekken dat 'toezicht houden' andere competenties vraagt dan die waarop ze geselecteerd én benoemd zijn. Hun vakkennis is wel noodzakelijk, maar dan om de juiste vragen te kunnen stellen om daarmee de bestuurder scherp te krijgen én te houden.*

*Hij moet immers besturen. Niet zij.  
Anja de Jong geeft het goede voorbeeld. Het verschil is alleen dat zij het doorvragen als karaktertrek al bezit waar haar medecommissarissen dat nog moeten leren.  
Tussen haar en Hans de Wit is het overigens helemaal goed gekomen.*

*Cees Kamminga  
Directeur HabITask dienstverlener voor woningcorporaties*

## Hoofdstuk 2 Wat doet een toezichthouder eigenlijk?

De taak van een toezichthouder is dat hij erop toeziet dat de doelstellingen, zowel financieel, organisatorisch, cultureel als maatschappelijk, gehaald worden.

Toezicht houden gaat om meer dan alleen het goed, volgens de governance codes, toepassen van alle regels. Dat is een te enge benadering. In hoofdstuk 4 leg ik uit wat deze codes betekenen voor het werk van de toezichthouder.

*Dank je wel voor het bekijken van deze preview.*

*Vind je deze informatie interessant? En wil je graag verder lezen?*

*Je bespaart jezelf op deze manier een hoop zoekwerk, tijd en geld!*

[Ik bestel het E-book Hoe word je toezichthouder?](#)



# De Erkende Toezichthouder



E-book: **Hoe word je toezichthouder?**  
Voor mensen die overwegen toezichthouder  
te worden in een RvT of RvC  
en daar succesvol in willen slagen!

Dank je wel!

Caroline W. Wijntjes MBA

