



Tweels Tweak: Toezichthouders en belonen: het ongemakkelijke gesprek

Door: Marc van den Tweel

12-01-2023

Governance

Multicommissaris Jurgen Stegmann gaf in [Management Scope 1/23](#) een duidelijke ‘stemverklaring’ af over de betekenis en toegevoegde waarde van toezichthouders. Niet alleen werkgeverschap en controle zijn van belang, maar ook en vooral de adviserende rol. Zeker dat laatste vraagt om professionele toezichthouders, met talent en toewijding – en het liefst ook nog wat ‘vlieguren’.

Of daar, in het bedrijfsleven, een andere (lees: hogere) vergoeding tegenover moet gaan staan dan nu gebruikelijk, gaat Stegmann een beetje uit de weg. Logisch: dat ligt in ons egalitaire land vrij gevoelig. Wel opent Stegmann het debat met duidelijke statements over onze (en aanpalende) sectoren:

“Liever breek ik een lans voor een hogere beloning van toezichthouders in sectoren als de culturele wereld, de gezondheidszorg, het onderwijs, woningcorporaties en dergelijke. Zeker in non-profitorganisaties krijgen ze vaak niet of nauwelijks betaald, terwijl de hoeveelheid werk en verantwoordelijkheid danig is gegroeid.”

Kritische beschouwing

Hier worden rake punten gemaakt. Tegelijkertijd is het ook goed om vast te stellen dat, gezien het karakter van deze (onze) organisaties, andere honoreringsnormen dan die in het bedrijfsleven moeten blijven gelden. Aspecten als 'publiek belang' en de 'wijze waarop gelden verworven worden' (lidmaatschappen, fondsenwerving, subsidie, belastingen) als ook de inzet van talloze niet gehonoreerde vrijwilligers, rechtvaardigen dat. Dat neemt niet weg dat een kritische beschouwing op zijn plaats is: is de balans nog wel oké?

All animals are equal but some are more equal than others (de fameuze *quote* van George Orwell in *Animal Farm*), is hier echter wel van toepassing. Want in Management Scope wordt eraan voorbijgegaan, dat er binnen het maatschappelijk middenveld grote verschillen zijn. Een voorbeeld: bij een bescheiden woningcorporatie wordt aan toezichthouders een reële vergoeding betaald, terwijl voor een stevige maatschappelijke organisatie met een veel grotere omzet, maatschappelijke betekenis en complexiteit het voor niets - of bijna niets moet. We zien dit laatste vooral in de culturele wereld en bij Goede Doelen.

Hoe dat komt? De angst om negatief in de *picture* (de schandpaalfunctie van de media) te komen is groot bij deze organisaties, voor wie publieksvertrouwen en -steun essentieel is. Daarnaast hebben we te maken met onversneden calvinisme (de publieke zaak dienen en geld 'verdienen' blijven in de Nederlandse polder voor velen intellectueel moeilijk verenigbaar...). Plus: in organisaties met Angelsaksische *roots* (en dat zijn veel fondsenwervende organisaties) speelt het DNA ook nog mee. In de VS komen toezichthouders immers vooral met hun portemonnee – **ze zijn vaak meer major donors dan RvT-leden**.

Fiscale spelegels

Een vergeten dimensie is dat tussen droom en daad (óók hier) wetten en bezwaren staan, als je al over zou willen gaan tot een faire, redelijke, maatschappelijk verantwoorde vergoeding voor toezichthouders. Goede Doelen en culturele instellingen zijn immers gebonden aan fiscale (ANBI) spelregels. Die bepalen dat alleen vacatiegelden (per bijgewoonde vergadering) uitgekeerd mogen worden. Terwijl de praktijk van alle dag verschuift van *hands-on* betrokkenheid naar besturen of toezichhouden op hoofdlijnen, zet de fiscus in op een systeem dat aanwezigheid honoreert in plaats van het dragen van verantwoordelijkheid. Met daarbij de kanttekening dat dit een perverse prikkel kan geven: meer vergaderen, in plaats van minder (om toch nog aan een beetje honorering te kunnen komen).

Stegmann stelt dan ook terecht: “Je moet je vandaag de dag in zekere zin kunnen permitteren om daar toezichhouder te worden, bijvoorbeeld door daarnaast een baan als *executive* te hebben of al voldoende te hebben verdiend in je eerdere carrière. Dat is vooral voor de “zeven vinkjes” weggelegd. Mede daardoor is de *pool* waaruit dergelijke organisaties kunnen putten niet erg groot. Als je beter betaalt, kun je bovendien ook hogere eisen stellen aan kwaliteiten en eigenschappen van deze toezichhouders.” Dat laatste lijkt me het doorslaggevend argument, om tòch maar eens het (ongemakkelijke) publieke (!) gesprek te gaan starten over de honorering van toezichhouders!

Tweels Tweak wordt op persoonlijke titel geschreven door **Marc van den Tweel**. Van den Tweel is algemeen directeur van sportkoepel NOC*NSF en toezichthouder bij het Rijksmuseum van Oudheden, Sport- en congrescentrum Papendal en FREE Nature. Voorheen was hij algemeen directeur bij Natuurmonumenten en Ronald McDonald Kinderfonds en marketingdirecteur bij het Wereld Natuur Fonds. Hij schrijft en spreekt over ‘de marketing van idealen’.

Meer over goede doelen en de publieke zaak is te lezen in het boek *Marktgericht, missiegedreven* dat Marc van den Tweel schreef. *Marktgericht, missiegedreven* kost €19,99 en is verkrijgbaar via de boekhandel of in de webshop van **Walburg Pers**.

Over de auteurs

Marc van den Tweel (voorheen o.a. WNF, Ronald McDonald Kinderfonds en Natuurmonumenten) is algemeen directeur van sportkoepel NOC*NSF. Het is misschien wel Van den Tweels grootste verdienste dat hij het toch wat bedaagde Natuurmonumenten langzaam in een actiestand heeft weten te zetten: militant genoeg om politieke meters te maken, sjiek genoeg om niet de achterban te vervreemden. ‘Actievoeren met een stropdas’, noemt Van den Tweel dat. De pittige strijd rond het Kustpact is er een mooi voorbeeld van. Maar ook het verrassende Maatschappelijk Regeerakkoord dat onder Van den Tweels regie werd ondertekend door onder andere ING, LTO, ANWB en NOC *NSF. Die breedte was een meesterzet, die deze knipoog naar de formatie veel impactvoller maakte dan een voorspelbaar manifest vanuit de ‘groene kerk’. De holistische visie op natuurbehoud, politiek gogme, civil power en marketingfeeling vormen de onvervreemdbare handtekening van Van den Tweel.