

Opinie

Strategisch vooruitkijken: de vergeten kerntaak van de commissaris

In de afgelopen vijftientig jaar hebben de rol en de verantwoordelijkheid van de commissaris een geleidelijke maar significante transformatie doorgemaakt. Waar de rol van de Raad van Commissarissen (RvC) eind jaren negentig soms nog werd gezien als een erebaan met een focus op reactieve financiële controle, wordt aan de huidige commissaris een bredere en zwaardere verantwoordelijkheid toevertrouwd.

Van reactieve financiële controle naar een bredere verantwoordelijkheid

De uitbreiding van het takenpakket van de RvC verliep in een aantal stappen. Onder de Code Tabaksblad fungeerde de Raad van Commissarissen primair als een reactief, financieel georiënteerd controlerend orgaan dat stuurde op interne controle, risicomanagement en rechtmatigheid. Met de introductie van de Code Frijns en met name de Code Van Manen verschoof deze taakopvatting naar die van strategisch adviseur, waarbij cultuur, gedrag en waardecreatie op lange termijn voor alle stakeholders formele eisen werden.

“De agenda slibt dicht met compliance en verantwoording over gisteren”

Tegenwoordig dwingen de Herziene Corporate Governance Code (van Wingerden, 2025) en fluctuerende en selectieve regelgeving (zoals CSRD/Omnibus) de toezichthouder tot een meer proactieve ketenverantwoordelijkheid met een gelijkwaardige mate van controle op duurzaamheidsdata



Rick van Schaik

Senior strategieconsultant DRS en voormalig RvC-lid

(ESG) en dubbele materialiteit als op traditionele financiële cijfers.

Als compliance de toekomst verdringt

Toch schuilt er in deze verbredings- en verdiepingsslag een valkuil. Juist doordat de regeldruk, aansprakelijkheid en rapportageverplichtingen (zoals de CSRD) zo zijn gegroeid, dreigt de RvC ongemerkt weer terug te schuiven in uitsluitend die formele "toezichthoudende rol". De agenda slibt dicht met compliance en verantwoording over gisteren (zij het nu over een breder palet), waarbij het gevaar is dat de essentiële rol van de RvC als sparringpartner op het gebied van de business, die juist de waardecreatie op lange termijn op de agenda moet zetten, daardoor structureel in de verdrukking komt. Zo dreigt de RvC meer achteruit dan vooruit te kijken.

Een steekproef in recente vacatureteksten bevestigt het beeld dat de nadruk momenteel sterk ligt op de nieuwe componenten rondom compliance en rapporteren, wat het risico vergroot dat de strategische

dialogoog over de kernactiviteiten in de verdrinking komt. De RvC zegt uiteindelijk ja of nee tegen de meest strategische besluiten — maar zijn de onderliggende opties en scenario's daarbij voldoende doordacht?

Een wereld vol structurele onzekerheid vraagt om vooruitkijken

Als bedrijven te veel gevangen raken in verantwoording en in het heden, zijn ze blind voor een toekomst die er echt anders uit kan zien. We leven in een turbulente wereld waarin DESTEP-factoren (Demografische, Economische, Sociaal-culturele, Technologische, Ecologische en (Geo-) Politieke ontwikkelingen) de spelregels kunnen herschrijven.

“Een RvC die niet samen met bestuur of directie structureel over onzekerheden nadenkt, maakt de organisatie tot een speelbal van omstandigheden.”

Kijk maar naar de schokgolven van recente geopolitieke conflicten: hoeveel bestuurskamers hadden de impact van de oorlog in Oekraïne of de onrust rondom Iran echt doordacht? En wat als er straks een geopolitiek conflict rondom Taiwan uitbreekt dat onze toeleveringsketens verlamt? Tel daar de razendsnelle opkomst van AI bij op, of demografische verschuivingen die leiden tot krapte op de arbeidsmarkt waarbij straks 1 op de 4 werkenden in de zorg moet werken. Een RvC die niet samen met bestuur of directie structureel over deze onzekerheden nadenkt, maakt de organisatie tot een speelbal van omstandigheden. Veranderingen worden dan onnodig als 'plotse-ling' ervaren.

Zo borgt de RvC haar strategische waarde

Dit brengt een fundamentele vraag naar voren: hoe voorkomt de RvC dat, ondanks alle terechte aandacht voor controle en verantwoording, de strategische betekenis verloren gaat?

Een RvC die de strategische betekenis wil behouden, zal actief ruimte moeten claimen in de agenda voor strategisch vooruitkijken, het bestuur blijven bevragen op blinde vlekken in trends en scenario's, en beslissingen toetsen aan de langetermijnvisie. Door de strategie bij te sturen met behulp van scenario-analyses, het creëren en oefenen van strategische opties, en dit vooruitkijken expliciet te verankeren in beleid en risicoraamwerken, verschuift de rol weer van terugkijken naar richting geven.

Zo blijft de RvC niet gevangen in compliance, maar daadwerkelijk van waarde voor de toekomst van de organisatie.

Samenvatting

De rol van de RvC is verschoven van puur financiële controle naar bredere verantwoordelijkheid voor strategie, cultuur en langetermijnwaarde.

Toenemende regeldruk (o.a. CSRD) duwt commissarissen echter weer richting een dominante focus op compliance en verantwoording. Hierdoor komt de rol als strategisch sparringpartner in de verdrinking.

In een wereld vol onzekerheid (o.a. geopolitiek, AI, demografie) is juist actief vooruitdenken essentieel om verrassingen te voorkomen.

De RvC moet bewust ruimte maken voor strategische dialoog, scenario-denken en langetermijnsturing om relevant te blijven.

De Ruijter Strategie (DRS) zet de toekomst op de agenda bij bedrijven, instellingen en overheidsorganisaties. DRS helpt organisaties een strategische koers te ontwikkelen die rekening houdt met onzekerheid en verandering.