



Alexander Rinnoy Kan, lid van de ITGD-adviesraad

'Ervaring verrijkt, maar verblindt ook'

Leerzaam ITGD-symposium bij
Postcode Loterij



Door Floris Kappelle

02-07-2026

Governance Verslag

De focus lag op intergenerationele samenwerking. Op een zomerse middag in Amsterdam Zuid kwamen tijdens het Jaarcongres van Intern Toezicht Goede Doelen ruim honderd toezichthouders, bestuurders en governance-professionals bijeen voor een geanimeerd gesprek dat uiteindelijk meer over verantwoordelijkheid ging dan over leeftijd. Een impressie.

Gastheer Jonne Arnoldussen van de Postcode Loterij zette direct een opvallende toon. Toezicht, zo betoogde hij, gaat niet alleen over beheersen, maar ook over mogelijk maken. Waar toezichthouders soms instinctief op de rem trappen, ziet hij juist een gezamenlijke verantwoordelijkheid om vernieuwing en ondernemerschap te stimuleren. Maatschappelijke impact ontstaat immers zelden binnen de veilige contouren van bestaande zekerheden. Juist daar waar organisaties de ruimte krijgen om te experimenteren, ontstaat vooruitgang. Dat vertrouwen geven, zonder de verantwoordelijkheid uit het oog te verliezen, was misschien wel de rode draad die de rest van de middag zou verbinden.

Juiste afstand

Hoofdgasten op het podium: de gelouterde bestuurder en toezichthouder Alexander Rinnooy Kan en de aanzienlijk jongere toezichthouder Kim Broersen. Twee generaties met een verrassend complementaire boodschap. Als zelfverklaarde mastodont opende Rinnooy Kan met een relativerende observatie. Ervaring zag hij lange tijd als een begrip waarmee ouderen jongeren op afstand hielden. Inmiddels weet hij beter. Ervaring heeft waarde omdat patronen herkenbaar worden en lessen uit het verleden toepasbaar lijken op nieuwe situaties. Tegelijkertijd schuilt daarin een risico: ervaring verrijkt, maar verblindt ook. Wie te veel vertrouwt op wat eerder werkte, loopt het gevaar nieuwe ontwikkelingen te missen.

Dat spanningsveld raakt volgens hem de kern van toezicht. Toezicht houden is een vak, stelde hij nadrukkelijk. Een vak dat draait om het vinden van de juiste afstand tot het bestuur: niet te dichtbij, maar ook niet te ver weg. Het vraagt kennis van werkgeverschap, financiële controle, governance en stakeholdermanagement. Juist daarom pleitte hij voor meer professionalisering en voor structurele zelfreflectie. Niet als verplicht nummer, maar als serieus instrument tegen een bekend gevaar: de neiging van Raden van Toezicht om naar binnen gekeerd te raken.

Ruimte voor experiment

Opvallend was dat Rinnooy Kan zijn pleidooi voor ervaring direct koppelde aan een pleidooi voor verjonging. Nieuwe generaties bieden volgens hem het noodzakelijke tegenwicht tegen de verstarring die ervaring kan veroorzaken. Bovendien rust op de huidige generatie toezichthouders een morele verplichting: jongeren sneller toegang geven tot invloedrijke posities en hen actief begeleiden in die rol.

Broersen sloot daarbij aan, maar legde andere accenten. Waar Rinnooy Kan vooral denkt vanuit instituties, kijkt haar generatie kritischer naar het vertrouwen dat die instituties verdienen. Niet de structuur staat centraal, maar de vraag of zij maatschappelijke waarde levert. Volgens Broersen zijn jonge toezichthouders bovendien vaak beter gewend aan onzekerheid. In een tijd van AI, geopolitieke spanningen en klimaatverandering zijn uitkomsten minder voorspelbaar dan ooit. Toezicht vraagt daarom niet alleen controle, maar ook ruimte voor experiment en ondernemerschap.

Beiden waren het over één punt eens: diversiteit gaat verder dan leeftijd alleen. Het gaat om het organiseren van verschillende perspectieven, het herkennen van blinde vlekken en het creëren van een cultuur waarin afwijkende stemmen daadwerkelijk gehoord worden. Misschien was dat wel de belangrijkste les van de middag. Goed toezicht ontstaat niet door ervaring of verjonging, maar door de voortdurende wisselwerking tussen beide. Ervaring als kompas en verjonging als tegenwicht. Juist in die spanning ligt de kwaliteit van toekomstbestendig toezicht besloten.

Na afloop vatte Rinnooy Kan de uitdaging van modern toezicht kernachtig samen. In bijna vijftig jaar tijd zag hij bestuurskamers zichtbaarder, kwetsbaarder en zwaarder worden. Meer regels, meer publieke aandacht, meer verwachtingen. Juist daarom, stelde hij, mag ervaring nooit een argument worden om vernieuwing af te remmen. De onbevangen blik van jongere toezichthouders is geen aardige aanvulling, maar een noodzakelijke correctie op de blinde vlekken die ervaring onvermijdelijk met zich meebrengt.

Sleutel tot vernieuwing

Waar Rinnooy Kan en Broersen vooral spraken over de waarde van nieuwe perspectieven, richtte ITGD-bestuurslid Jan Sebel zich op de weerbarstige praktijk. Iedereen is voor verjonging, constateerde hij, maar in benoemingsprocedures blijkt ervaring nog altijd de dominante valuta. Daardoor vallen veel jonge kandidaten al af voordat het gesprek goed en wel is begonnen. Volgens Sebel houden Raden van Toezicht zichzelf daarmee onbedoeld gevangen in een bekend patroon: ze zoeken naar mensen die lijken op degenen die er al zitten. Juist daar ligt volgens hem de sleutel tot vernieuwing. Niet door ervaring af te waarden, maar door bewust ruimte te maken voor andere expertise, bijvoorbeeld op het gebied van digitalisering, cybersecurity, data en sociale media.

Nieuwe perspectieven

Sebel ziet daarin niet alleen een kwestie van diversiteit, maar ook van kwaliteit van toezicht. Veel toezichthouders voelen zich nog onvoldoende thuis bij technologische vraagstukken die organisaties steeds sterker raken. Jongere professionals brengen niet alleen kennis, maar ook een ander perspectief op doelgroepen, communicatie en maatschappelijke ontwikkelingen mee. Zijn ideaalbeeld voor de Raad van Toezicht van de toekomst is dan ook een samenstelling die de samenleving beter weerspiegelt in zichtbaar aanwezige expertise, waarin digitale kennis niet langer een *nice-to-have* is, maar een vanzelfsprekend onderdeel van goed toezicht. De vraag is volgens hem niet of die vernieuwing nodig is, maar hoe snel organisaties bereid zijn er daadwerkelijk ruimte voor te maken.

Toekomstbestendig toezicht

Tussen de ervaring van Rinnooy Kan en de onbevangenheid van Broersen positioneerde Hakan Koçak zich als ‘verbinder’. De Jonge Toezichthouder van het Jaar 2025 ziet diversiteit van perspectieven niet als een governance-doel op zichzelf, maar als een noodzakelijke voorwaarde voor toekomstbestendig toezicht. Organisaties die alleen luisteren naar stemmen die op elkaar lijken, lopen volgens hem het risico maatschappelijke ontwikkelingen te laat te herkennen. Goed toezicht begint daarom met nieuwsgierigheid naar wat nog niet aan tafel zit.

Daarmee kreeg het congres uiteindelijk een centrale boodschap mee: de kwaliteit van toezicht wordt niet bepaald door leeftijd, ervaring of expertise afzonderlijk, maar door het vermogen verschillende perspectieven met elkaar te verbinden. Juist daar, tussen ervaring en vernieuwing, ontstaat de maatschappelijke waarde van goed toezicht. Een mooie afsluiting van dit waardevolle ITGD Jaarsymposium.

<https://www.itgd.nl/>

Abonneer je op ons gratis Journaal:

E-mail adres

Schrijf je in