

Werkgeversrol RvC: vooral niet op gewenst niveau bij evaluatie RvB

Commissarissen benchmarkonderzoek 2015/2016

Deel III



Auteurs
Aalt Klaassen
Herbert Rijken

Werkgeversrol RvC: vooral niet op gewenst niveau bij evaluatie RvB

Commissarissen benchmarkonderzoek 2015/2016

Deel III

Juni 2016

door:

Aalt Klaassen
en
Herbert Rijken

© 2016 A. Klaassen en H.A. Rijken

Niets uit dit rapport mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige andere wijze, hetzij elektronisch, door fotokopieën, opnamen of op andere wijze, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs.

Modellen, onderzoeksgegevens, technieken en instrumenten, waaronder ook software, die zijn gebruikt voor de uitvoering van de opdracht of zijn opgenomen in het advies of het onderzoeksresultaat, blijven het eigendom van de auteurs.



Inhoud

Inhoud	
Leeswijzer	4
Woord van dank	6
Commissarissen die hun medewerking hebben verleend	8
Voorwoord	9
Samenvatting en belangrijkste conclusies deelrapport 3	10
Summary and main conclusions of the first sub-report	12
1 Inleiding	13
2 Technische competenties RvC	14
2.1 Technische competenties RvC(-leden): ambitieniveau	14
2.2 Verbeterwensen technische competenties	16
3 Samenwerking binnen RvC en teamrollen	18
3.1 Wenselijkheid samenwerking binnen de RvC	1-9
3.2 Verbeterwensen met betrekking tot samenwerking binnen RvC	20
3.3 Teamrollen: gewenste situatie	22
3.4 Teamrollen: verbeterwensen	23
4 Samenwerking tussen RvB en RvC	25
4.1 Samenwerking tussen RvB en RvC: wenselijke situatie	25
4.2 Verbeterwensen met betrekking tot samenwerking tussen RvC en RvB	27
4.3 Basis vertrouwen tussen RvB en RvC	28
4.4 Verbeterwensen met betrekking tot basis vertrouwen RvB en RvC	29
5 Evaluatie functioneren RvB en haar leden	30
5.1 Evaluatie functioneren RvB: structuur	30
5.2 Verbeterwens evaluatie RvB: structuur	31
5.3 Evaluatie functioneren RvB: de spelers	33
5.4 Verbeterwensen evaluatie functioneren RvB: de spelers	34
5.5 Evaluatie functioneren RvB: informatiebronnen en 360 gradenbenadering	36
5.6 Verbeterwensen: informatiebronnen en 360 gradenbenadering	39
6 Evaluatie functioneren RvC	41
6.1 Wenselijke situatie	41
6.2 Verbeterwensen evalueren functioneren RvC	42



Leeswijzer

Belangrijkste bevindingen en inleiding

Resultaten:

- **basisprofiel**
- **afwijkingen variaties**

Quotiënt als indicatie verbeterwens/ambitie

Signalen in tabellen:

- groen:** kan minder
- blanco:** wellicht wat onderhoud
- geel:** beslist verbeteren
- oranje:** zeer ongewenste situatie

- In het **begin** van het **rapport** zijn de belangrijkste bevindingen gegeven. Hierna volgt een inleidend hoofdstuk met een korte achtergrond van het rapport en verantwoording van het onderliggende onderzoek. Resultaten worden gepresenteerd aan de hand van een gekozen **basisprofiel** (ook wel beursgenoteerd bedrijf genoemd) van een commissaris **en** dertien **variaties** (ook wel **benchmarks** genoemd) op dit basisprofiel¹.
- In het vervolg van het rapport wordt dieper ingegaan op de diverse onderwerpen. Per hoofdstuk wordt doorgaans **eerst** een **figuur met resultaten** neergezet. Daarbij zijn steeds de resultaten voor het **basisprofiel** (= bapr) opgenomen met betrekking tot het belang of de wenselijke situatie. Soms is een vergelijking gemaakt met resultaten uit eerdere versies van dit onderzoek in 2008, 2010-2014². Na de bespreking van de resultaten aan de hand van het basisprofiel wordt gewezen op grote, belangrijke en opvallende afwijkingen bij de dertien variaties.
- **Hierna** worden - voor zover relevant - **tabellen met de kleuren/de quotiënten** weergegeven. Deze quotiënten zijn een indicatie voor een **verbeterwens**. Het quotiënt is een indicatie van de mismatch tussen gewenste positie en huidige positie. De gemiddelde score voor de 'huidige situatie/kwaliteit/karakteristiek zijn' is gedeeld door de gemiddelde score voor 'wenselijke situatie/kwaliteit/belang'. Een waarde van 1.0 geeft aan dat er sprake is van een evenwicht tussen de bestaande situatie en de geambieerde positie. 1.2 geeft dan aan dat de 'huidige positie' van een waarde 20% beter scoort dan de corresponderende 'gewenste positie'. De commissarissen zijn bij een waarde ≥ 1.0 doorgaans tevreden. Een waarde van 0.81 geeft aan dat de score voor 'de huidige positie' in negatieve zin 19% afwijkt van 'de gewenste positie'. Verbetering is dan nodig. Ook kan worden gesteld dat het quotiënt de ambitie van de commissarissen weergeeft in termen van gewenste verbeteringen (quotiënt < 1.0) of juist een temporisering van de ambitie (quotiënt > 1.0). Een **afwijking van maximaal 10% naar beneden** (score vanaf 0.9 tot 1.0) wordt in dit rapport als **acceptabel** beschouwd. Wel zijn de commissarissen van mening dat er enige verbeteringen moeten worden aangebracht. Deze scores worden om enige rust in de tabellen te houden niet gegeven. Dit laatste geldt ook voor de scores tussen 1.0 tot 1.1, waarbij dus boven de gewenste situatie wordt gescoord. Een **negatieve afwijking tussen de 10% en 20%** wordt in de tabellen met **geel** gearceerd. Er is sprake van een **dwingende verbeterwens**. **Negatieve afwijkingen boven de 20%** zijn met **oranje** weergegeven (quotiënt < 0.8). De betreffende mismatches duiden op een **zeer ongewenste situatie**. Een score onder de 1.0 duidt op een underperformance in relatie tot het ambitieniveau. Een score boven de 1.1 wordt met **groen** gearceerd. Er is sprake van overperformance. Maar soms kan dit ook op een verbeteringswens duiden.

¹ Basisprofiel: toezichthouder bij een beursgenoteerde onderneming, een gewoon RvC-lid en geen voorzitter, geen zitting in een RvB elders, ouder dan 55 jaar, man, geen lid van een auditcommissie binnen een RvC en geen voordrachtscommissaris

² Het FINEM-rapport uit 2008 'Commissarissen willen verbeteren en leggen de lat hoger' is te vinden op www.finem.nl sub werkgroepen. De rapporten uit 2010 tot en met 2014 zijn aan te vragen/te raadplegen bij Grant Thornton (www.granthornton.nl/commissarissenonderzoek).

- Na de verbeterwensen worden soms nog opmerkingen gewijd aan de **huidige situatie**.
 - Tussendoor worden, veelal **in kleur en binnen een kader**, enige **persoonlijke meningen** van de auteurs opgenomen.
- Persoonlijke mening**
- In de tabellen met de verbeterwensen zijn conform hiervoor geschetst alle resultaten gegeven voor het basisprofiel en een zestal variaties. Deze betreffen:
FAM: het familiebedrijf;
CORP: de woningcorporatie;
ZW: organisatie/instelling in de zorg- en welzijnssector;
VZ: de voorzitter van de raad van commissarissen of raad van toezicht;
RvB: de commissaris die tevens elders lid is van de RvB;
VR: de vrouwelijke commissaris.
 - De notatie **GB** wordt doorgaans gehanteerd als omschrijving voor ‘de commissaris van de variatie GB (groot niet-beursgenoteerd profitbedrijf). Op dezelfde manier gaat dat op voor de andere variaties. Andere nog niet genoemde variaties zijn: **COOP**: commissaris bij een coöperatie of een vereniging, **MKB**: commissaris bij een MKB-onderneming, **STI**: commissaris bij een Stichting, **JONG**: commissaris < 55 jaar, **AUDIT**: commissaris tevens lid van een auditcommissie en **VO**: een voordrachtscommissaris (van bijvoorbeeld huurders, OR, groot-aandeelhouder, overheid, et cetera).
 - Bij de vragen is gebruik gemaakt van een 5-puntsschaal met onder andere 1 = volstrekt onvoldoende/onbelangrijk/oneens tot 5 = volstrekt voldoende/zeer belangrijk/volstrekt mee eens.
- Omschrijving 6 persoonsgebonden benchmarks en 7 overige bedrijfsbenchmarks.**
- In de figuren is meestal meer dan één variabele getoond. Voor 1 of 2 variabele(n) zijn doorgaans de bijbehorende getallen gegeven. De andere waarden kunnen dan uit de figuur worden afgelezen.
- Getallen in figuren**




Woord van dank

De auteurs zijn weer veel dank verschuldigd aan al de commissarissen voor hun medewerking (zie ook volgende bladzijde). De gehouden interviews, die gemiddeld ruim 2 uur duurden, waren ook dit jaar weer een zeer rijke bron van inspiratie. De zeer open discussies maken duidelijk dat ook commissarissen af en toe eens hun gedachten op tafel willen leggen. Er is behoefte aan reflectie. De invulling van het commissariaat is en blijft volop in beweging.

Léon de Man heeft ook dit jaar weer de programmering en verzending van de webbased vragenlijst verzorgd. 281 respondenten hebben via dit kanaal meegewerkt. De invoer van de niet-web-based vragenlijsten is door Dirk-Jaap Klaassen verricht, die net als vorig jaar een kritische blik heeft geworpen op eerdere versies van onderhavig rapport.

Ook de FINEM en haar leden worden bedankt voor hun medewerking. Beide auteurs, al jarenlang FINEM-lid, ervaren deze vereniging, waar senior financiële professionals theorie en praktijk op een vruchtbare manier bij elkaar brengen, als een uitstekende omgeving om vrijuit van gedachten te wisselen over de nieuwste ontwikkelingen binnen het vakgebied van de CFO.



FINEM, de Vereniging voor Financieel-Economisch Management, is een vereniging voor financiële topfunctionarissen uit het bedrijfsleven en non-profitinstellingen en financieel-economisch deskundigen uit het wetenschappelijk onderwijs. FINEM heeft zich 'het vergroten van kennis en inzicht van de leden voor zover betrekking hebbend op financieel-economisch beheer van ondernemingen en niet direct op winstgerichte instellingen' tot doel gesteld.

Ook dit jaar zijn weer alle commissarisleden van de NCD benaderd. Mede hierdoor is de spreiding over de diverse variaties weer verder toegenomen. Ook zijn we naar aanleiding van het vorige onderzoek in de gelegenheid gesteld de resultaten met de NCD-leden te bespreken. De inspanning van Gerard van Vliet en zijn mensen ervaren wij als waardevol.

Ook de bijdrage van de alumni van de Governance University stellen wij dit jaar weer op prijs. Een deel van de onderzoeksgegevens is verzameld ten behoeve van een separaat onderzoek van Stefan Peij, de directeur van de Governance University. De resultaten hiervan worden los van dit rapport gepubliceerd.

De VTW heeft nu voor het tweede jaar in successie haar medewerking verleend. Het afgelopen jaar hebben wij ook met de leden van de VTW diverse boeiende en prikkelende bijeenkomsten gehad. Dit jaar is het aantal VTW-leden dat heeft meegedaan verder toegenomen. Ook het aantal van deze commissarissen dat via een interview heeft meegedaan is gestegen. Onze dank gaat

uiteraard uit naar de respondenten, maar ook naar Albert Kerssies, die met zijn team deze medewerking mogelijk heeft gemaakt.

Voor het eerst zijn dit jaar ook via de NVTZ de commissarissen in de zorg- en welzijnssector in de gelegenheid gesteld mee te doen. Het aantal waarnemingen was van dien aard, dat wij in het onderzoek apart aandacht kunnen schenken aan deze commissaris. Wij zijn de NVTZ erkentelijk dat zij ons in de gelegenheid hebben gesteld de benchmark verder te verbreden.

Grant Thornton was ook dit jaar weer de hoofdsponsor van het onderzoek. De samenwerking met Bart Jonker en de Business Development, Marketing en Communicatie afdeling van het accountancy en advieskantoor is een belangrijk component bij het mogelijk maken van het onderzoek, maar ook bij het uitdragen van de bevindingen van het onderzoek. De feedback die wij van commissarissen krijgen zijn een warme stimulans om op de voortgezette weg van onderzoek en het bespreken van de resultaten, in qua omvang overzichtelijke groepen, voort te zetten. De auteurs zijn Grant Thornton erkentelijk dat door deze samenwerking een bijdrage kan worden geleverd aan de ontwikkeling van het commissariaat in Nederland.

Voor het eerst is dit jaar Board in Balance, specialist in het evalueren van RvC's, als cosponsor toegetreden. Dit heeft er mede toe geleid dat het aantal interviewers is uitgebreid met Mariëtte Heemskerk, Dirk-Jaap Klaassen en Oscar Toebosch.

Commissarissen die hun medewerking hebben verleend³

S.J. van Aken	E.G.M. van Ewijk	Th. Lingmont	P.M.A.M. Sonnemans
F.M.A.M. van den Akker	J.F.M. Feldberg	J.C. Lobbezoo	M. van der Stap
R. de Bakker	R. Florijn	A.L.J.M. Luijten	R. van der Steeg
A.J. Bakker	R.C. de Fluiter Balledux	D. Maclaine Pont	H. Stellingsma
P.P. van Besouw	M.T.H. de Gaay Fortman	M.J.J.M. Malmberg	K. Stol
J.J. Blaauw	J.J.K. Gerards	E.A. Marseille	J.H.P.M. Stolker
M.K.H. Bode	J.F. Gerrits Jans	I.M. Matser	R.P. van Straten
E.A. de Boer	E.J.C.M. Gieben	S. van der Meer	T.L. Strijbos
M.A.M. Boersma	A. de Groot	M.A.J. Meijer	F. Teerink
A. Bogerd	V.H. Gruis	T.D. Molenaar	H. Thomassen
H.G. Bogerd	B. Gruyters	M. Muller	L. van Tilburg
G.J.M. Bons	R.B. de Haas	P.J.J.G. Nabuurs	F.H. van der Togt
C.A.M. de Boo	A.G.J.M. Hammer	A.L.M. Nelissen	D.F. Verbeek
C.H. van den Bos	H. Hazewinkel	C.J. Netjes	I.M.C. Verweel-Stokman
R. Boxman	M. Heemskerk	G.W. Nijman	D.G. Vierstra
J.A. Brocke	A. Hidding	J. Nootgedacht	H.F. Vos
R.J.M. van den Broek	P.H.M. Hofsté	A. Notermans	G. de Vries
W.P.L.M. de Bruijn	H. ten Hove	H.L.J. Noy	T. de Waard
A. Bruins Slot	G. Hylkema	M. Oostenbrink	V. Wanders
M.H. Bruinsma	G.C.L. Jacobs	H.S.M. van Oostrom	E. Weel
W.A.P.J. Caderius van Veen	A. de Jong	B. van Overeem	K.L.S.J. Wester
E. Capitain	R. de Jong	H.M.P. Peters	K. Wezeman
F.J.H. Carstens	R. Jung	G.A. Petersen	A. Wiechmann
W.G.F. Cassee	G.W. Kamp	P.J.M. Petit	A.C.J. de Win
G. Citroen	A.C. Kapitein	M. Prins	J.M.M. van de Winkel
C.M. Coumans	A. Kerssies	B. de Reus	F.B. Winkelhuis
M.T.J. Delen	F.W.M. Kevenaar	C.J.M. van Rijn	G.N.G. Wirken
J.F.M. van Dijk	J. Kleijwegt	R.J. Routs	T.M. de Witte
T.R. Doesburg	J.G. Kleyberg	A.H.G. Rouwers	R.C.P.J. Witting
M.E.M. Doorewaard	C. Knol	H.L. van Rozendaal	R. Woering
K. Dorrepaal	W.G. Kooijman	M.J.J.M. Ruesen	G. van Woerkom
M.C.J.J. Dragstra	A.L. Koole	A.G.N. Ruis	H. Wokke
L.C.H. Eckhardt	D.R. van Kooten	S.R.F. Ruiter	J.H.J. Zegering Hadders
N. Edelenbos	J.J.S. Koren	C. Rutgers	T.R. Zomer
J.J.M. van Elderen	B. Kramer	J.L.J.M. Schneiders	
A. Elsenaar	T.G.B. Kuijpers	M.C.J. Schoordijk	
P.A.F.W. Elverding	M. Kuin	E. Sentjes	
R.J. Elzinga	W.D. van Leeuwen	R.J. Slaghuis	
V. Eussen	J.B.J.P. Lemmen	A.J.L. Slippens	

³ Opgenomen zijn de namen van de commissarissen, die daarvoor hun toestemming hebben gegeven.



Voorwoord

De toezichthoudende rol van de raad van commissarissen is het afgelopen jaar weer leidend geworden. Mogelijk is dit het gevolg van de naweeën van een aantal fraudes, deconfitures, gerechtelijke uitspraken en het aansprakelijk stellen van commissarissen. Hierdoor komt het accent weer op toezicht te liggen; de enige taak waarvan in de wet is vast gelegd dat daarvoor decharge moet worden verleend. Om dat toezicht goed uit te kunnen oefenen is een mix van kennis, ervaring en persoonlijke competenties noodzakelijk. Kennis van financiële producten, internationale structuren, rapportages, waarderingsvraagstukken, financiering, culturele verschillen, HR management, board room dynamics, kennis van de organisatie en innovatie & retail – bricks & clicks. Daarnaast tonen de resultaten van dit onderzoek ook het belang van commissarissen bij goede zelfevaluatie van de RvC; beschikken we met elkaar over de nodige kennis en competenties om dat toezicht goed uit te kunnen oefenen?

In de herziening van de Nederlandse Corporate Governance Code wordt voorgesteld dat het bestuur expliciet mededelingen doet over continuïteit en ook over het al dan niet adequaat zijn van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. Hiermee wordt de impliciete rol die het bestuur had, expliciet gemaakt. Dit kan bij een faillissement of onregelmatigheden de deur verder open zetten voor aansprakelijkstellingen van bestuur en commissarissen.

Het afleggen van verantwoording heeft dit jaar een relatief hoge prioriteit bij de commissarissen. Dit kan volgens de commissarissen ook stukken beter. RvC's worstelen zichtbaar met transparantie. De RvC en het bestuur willen het liefst met één mond spreken en eenheid van leiding uitstralen. Maar op het moment dat je verantwoording aflegt, toelicht waar je kritisch bent geweest en waar je hebt ingegrepen, doe je daar mogelijk afbreuk aan. Dat kan een negatieve invloed hebben op het vertrouwen wat men in de organisatie heeft. Aan de andere kant kan het ook een positieve invloed hebben omdat hieruit blijkt dat de RvC geen tandeloze tijger is, maar durft in te grijpen waar nodig en daar ook nog eens transparant over durft te zijn. Een duidelijk dilemma. Veel RvC-verslagen zijn dan ook nog weinig concreet, bij uitzondering geven ze goed inzicht in de verhoudingen tussen het bestuur en de commissarissen.

Strategie is het meest genoemd als belangrijk agendapunt voor 2016. Disruptieve innovaties en organisaties vormen een potentiële bedreiging voor veel sectoren. Faillissementen in de retailsector maken dat de strategie en het businessmodel frequent worden heroverwogen. The Sharing economy is in opkomst. Hiermee vragen organisaties zich opnieuw af wat hun bestaansrecht is, vandaag en morgen. De strategie is in eerste instantie de verantwoordelijkheid van het bestuur, maar heeft wel de goedkeuring van de RvC. Voor de RvC is het belangrijk om van het begin af aan betrokken te zijn bij het proces van het formuleren van de strategie, zodat ze steeds invloed (controlemomenten) heeft bij belangrijke beslissingen. Door dit tijdig en ruim te agenderen, kan het proces van strategieformulering zorgvuldig plaatsvinden, zodanig dat de raad van bestuur en de raad van commissarissen daarbij ieder hun verantwoordelijkheid kunnen nemen.

Bij de non-profitsector zijn naast strategie bij 'ingrijpende' aanpassingen ook herfinanciering en de regelgeving van de overheid vaak genoemd. Het is belangrijk om in je RvC gevoel voor 'het Haagse windje' te organiseren. De overheid is (soms) volatiel, waardoor anticiperen moeilijk blijft. Maar regeren is en blijft vooruitzien.

Bart Jonker
Partner Grant Thornton
T +31 (0) 88 676 92 65
E bart.jonker@nl.gt.com



Samenvatting en belangrijkste conclusies deelrapport 3

Zevende benchmarkonderzoek

Historisch hoge respons

70 face-to-face-interviews

In 2015 is het jaarlijkse commissarissen benchmarkonderzoek voor de zevende keer in successie gehouden. In totaal hebben dit jaar 338 commissarissen en 13 secretarissen van RvC's hun medewerking verleend. De respons is daarmee dit jaar historisch hoog (bijna 60% hoger dan in 2014). Dit jaar is via een zeventigtal face-to-face-interviews een deel van de onderzoeksgegevens verkregen. Door hun meningen, ervaringen en inzichten met ons te delen hebben de respondenten een bijdrage geleverd aan de mogelijke, verdere professionalisering van het commissariaat. De resultaten van het onderzoek zijn, mede op verzoek van commissarissen, weer in een aantal deelrapporten verwerkt.

Ook is dit jaar weer gewerkt met een **basisprofiel** (gemakshalve het beursgenoteerd bedrijf genoemd) en een dertiental **variëaties/benchmarks** (1 meer dan vorig jaar) verdeeld in **7 bedrijfs-specifieke** variëaties (groot niet-genoteerd bedrijf (GB), MKB, familiebedrijf (FAM), woningcorporatie (CORP), stichting (STI), coöperatie/vereniging (COOP) instelling uit zorg- en welzijnssector (ZW)) en **6 persoonsgebonden** variëaties (voorzitter, commissaris elders RvB-lid, jongere commissaris, vrouw, commissaris lid auditcommissie en voordrachtscommissaris).

Technische competenties, samenwerking binnen RvC en tussen RvC en RvB, teamrollen en evaluatie van RvC en RvB.

Inhoud deelrapport 3

In dit derde deel wordt ingegaan op de technische competenties (kennis finance, marketing, ICT, bestuurlijke ervaring, maatschappelijke antenne, netwerk, et cetera). Ook is de nodige aandacht besteed aan samenwerking binnen de RvC en de beleving ten aanzien van teamrollen (voor de commissaris zelf, voor zijn RvC en voor zijn RvB). Daarnaast is de samenwerking tussen de RvB en de RvC besproken, inclusief de basis voor het vertrouwen. In het verlengde hiervan is kort aandacht geschonken aan de evaluatie van het functioneren van de RvC en uitgebreid aan de evaluatie van het functioneren van de RvB. Ingegaan wordt bij de evaluatie van de RvB op de spelers die daarbij een rol spelen en de informatiebronnen die een RvC gebruikt.

Vereist niveau hoger en gemiddeld bijna volstrekt voldoende.

Internationale dimensie en bestuurlijke ervaring top 3.

Verbeterwensen voor ICT bij elke benchmark. Percentage onvoldoende 8%.

Technische competenties RvC

Gemiddeld scoren bij het **basisprofiel** de competenties qua **ambitie 0.5 hoger** dan vorig jaar op 4.4. Dit is min of meer volstrekt voldoende. De hoogste scores zijn weggelegd voor: de top 3 met de internationale dimensie en bestuurlijke ervaring en wat lager sector-/branche-ervaring, kennis risicomangement, financiële kennis en maatschappelijke antenne. De meeste overige competenties komen op (zeker) voldoende. De lijst wordt gesloten door technologische kennis. Zowel bij de bedrijfsvariëaties als ook bij de persoonsgebonden variëaties is het **procentueel aantal afwijkingen** van het basisprofiel **beperkt**. Bij de bedrijfsvariëaties wordt vooral afgeweken op de internationale dimensie.

Bij **alle variëaties** behoeft **ICT-kennis verbetering** en dat is **urgent**. Minder vaak worden verbeteringen gewenst voor: internationaal netwerk, technologische kennis, marketingkennis en kennis risicomangement. Vooral de coöperatie en het familiebedrijf hebben de nodige wensen. Het aantal **onvoldoendes** in de **huidige** situatie is voor het totaal aantal opties **beperkt** tot circa **8%**.

Hoogste eis voor: kritisch zijn op eigen functioneren en goede onderlinge communicatie. Ook dit jaar weer veel verbeteringen opportuun geacht. Merendeel onderwerpen voldoende.

Voor RvC analyticus, aanvoerder en visionair aan top, voor commissaris zelf analyticus en voor RvB aanvoerder, ambassadeur een visionair.

Verbeterpercentage voor commissaris zelf 13%, voor RvC 33% en voor RvB 75%.

Succession planning, risicomanagement en begrip van producten/markten breed gedeelde verbeterwensen.

Professionele kwaliteiten en informatie basis voor relatie. Controle buiten RvB moet beter.

RvB moet jaarlijks worden beoordeeld, met duidelijke criteria en als team. Veel verbeteringen aangegeven.

Samenwerking binnen RvC

Dit jaar zijn bij het **basisprofiel** als **zeer wenselijk** beoordeeld: kritisch zijn op het eigen functioneren, goede onderlinge communicatie, effectieve vergaderingen, gelijkwaardig aandeel in besluitvorming, voldoende op tafel leggen van twijfels, selecteren of nieuwe leden wel in de RvC passen en voldoende beschikbaar zijn. **Vergeleken met 2014** zijn het voldoende op **tafel leggen van twijfels** en **bijscholing** veel **belangrijker** geworden. De andere benchmarks kunnen zich grosso modo goed vinden in de opvattingen van het basisprofiel.

Bij 9 van de 16 stellingen wil het basisprofiel het beter doen. **Overall** is het **verbeterpercentage** bij alle benchmarks 56%. Breed **gedeelde verbeterwensen** (1x of meer) betreffen: bijscholing, gelijkwaardige inbreng in besluitvorming, onderling checken of collega het vertrouwen blijft houden, voldoende twijfel op tafel leggen en introductieprogramma volgen. Ook bij de andere onderdelen van deze vraag zijn nog diverse verbeterwensen geventileerd. Bij het **basisprofiel** is 56% in de **huidige** situatie **voldoende**. De andere variaties blijven iets achter bij het basisprofiel en dat is vooral bij de bedrijfsvariaties het geval, met name GB, CORP en MKB.

Teamrollen

Voor de RvC worden bij het basisprofiel alle rollen (analyticus, aanvoerder, visionair, 'domme' vragensteller, mediator en ambassadeur) van belang geacht. **Analyticus, aanvoerder en visionair** voeren de lijst aan. Voor de **commissaris zelf** staat **analyticus** ruim bovenaan. Voor de RvB, tenslotte, ligt de hoogste prioriteit bij **aanvoerder, ambassadeur en visionair**.

Voor de RvB is het aantal **afwijkingen** van het basisprofiel bij de variaties **zeer beperkt**, voor de **commissaris zelf** ligt dat **wat hoger**. Ten aanzien van de RvC laten vooral de **bedrijfsvariaties afwijkingen** (36%) zien.

Voor de **commissaris zelf** moet bij alle benchmarks eigenlijk alleen de rol van visionair verbeteren. Het overall verbeterpercentage is hier 13%. Voor de RvC is dat percentage 38% en betreft het vooral de rol van visionair en mediator. Voor de RvB is het overall verbeterpercentage 75% en betreft dit alle rollen behalve de ambassadeursrol.

Samenwerking tussen RvB en RvC

Binnen het **basisprofiel** bestaat er vooral instemming met de **ambities** betreffende het proactief worden betrokken bij belangrijke besluitvorming, aandacht voor risicomanagement en de klankbordfunctie. Het aantal afwijkingen bij de variaties is beperkt.

De te realiseren **verbeteringen** bij het **basisprofiel** zijn: aandacht voor succession planning (urgent), proactief worden betrokken bij belangrijke besluitvorming, benutten van bijsturingsoptie, aandacht voor risicomanagement en het begrip hebben van de producten/markten van het bedrijf. Nagenoeg **alle benchmarks** vinden dat **beter moet: succession planning** met betrekking tot de RvB en **risicomanagement en begrip van de producten/markten** van het bedrijf.

Vertrouwensbasis tussen RvB en RvC

Bij het **basisprofiel** is het **vertrouwen** gebaseerd op **professionele kwaliteiten en betrouwbare informatie**. Controle buiten de RvB en een persoonlijke klik zijn minder relevant. De **controle buiten de RvB** heeft vergeleken met een eerder onderzoek aanzienlijk **aan belang gewonnen**. De meeste verbeteringen zijn opportuun bij de controle optie. Grosso modo zijn alle benchmarks van mening dat de **huidige** situatie wel voldoende is.

Evaluatie functioneren RvB

Het **basisprofiel** vindt dat de evaluatie van de RvB beslist **jaarlijks** moet plaatsvinden met **duidelijke criteria** en dat de evaluatie het **team** betreft. De **inzet** van een **externe** wordt **bespreekbaar**. De geconstateerde **verbeterwensen** betreffen vooral: het benutten van een van tevoren in te vullen vragenlijst, de inzet van een externe, duidelijke criteria en het functioneren als team. De verbeterwensen worden zeer breed gedeeld door alle variaties.

De **voorzitter** van de RvC, de **selectie en remuneratiecommissie** en ook de **voltallige RvC** doen **gezamenlijk de beoordeling** van de RvB en dan met name van de CEO als primus inter pares. De CEO geeft ook een oordeel over zijn collega-RvB-leden. Dat geldt nog steeds niet vice versa voor zijn collega's. Het procentueel aantal afwijkingen bij de bedrijfsvariaties is substantieel en door-

gaans negatief. In het algemeen zijn er heel **veel verbeterwensen** bij de bedrijfsvariaties FAM, STI, GB, ZW en MKB en bij de persoonsgebonden variaties bij de jongere commissaris.

360 gradenbenadering nog niet populair, klantenonderzoek van externe ligt beter. Over de hele linie en in de volle breedte sprake van kentering naar meer gebruik.

Bij de beoordeling van de RvB is een **360 gradenbenadering** nog niet populair, maar als een keuze wordt gemaakt, dan wel **met een externe**. Voor informatie ten behoeve van deze evaluatie wordt het meeste belang gehecht aan een door een **externe** verricht **klantenonderzoek**. Een vergelijkbaar medewerkersonderzoek wordt minder hoog gewaardeerd en dat geldt nog wat meer voor een ander stakeholdersonderzoek. Praten met klagende klanten is nog onvoldoende in beeld, maar managers die ongewenst weggaan wel.

Over de hele linie en in de volle breedte blijkt dat commissarissen de inzet van deze informatiebronnen willen **verbeteren**. Ons inziens is er sprake van een begin van een **kentering**.

Evaluatie functioneren RvC

Evaluatie niet meer ter discussie. Substantieel aantal verbeterwensen. Deels sprake van bespreekbaar worden van toepassingen.

Evaluatie van de RvC staat **niet meer ter discussie** binnen het basisprofiel (en eigenlijk ook niet bij de variaties). De meeste instemming qua ambitie betreft: duidelijke criteria, minimaal 1 keer per jaar, **zelfevaluatie, als collectief en met van tevoren in te vullen vragenlijst. Elk jaar een externe erbij wordt nog** niet nodige geacht evenals het na elke vergadering ‘evalueren’. Wel hebben beide weer een hogere wenselijkheid gekregen. Vooral bij de bedrijfsvariaties manifesteren zich de nodige afwijkingen van het basisprofiel.

Het verbeterpercentage bij het **basisprofiel** is substantieel en zijn we geneigd te interpreteren als van een ‘voldoende naar goed’. Bij de andere variaties is er eerder sprake van een ontwikkeling van ‘onvoldoende naar voldoende/goed’. Over de hele linie en in de volle breedte is het aantal verbeterwensen zeer substantieel. Op onderdelen zijn zaken bespreekbaar geworden.



Summary and main conclusions of the second sub-report

Seventh benchmark survey

Historically high response rate

70 face-to-face interviews

In 2015, the annual benchmark survey among Supervisory Directors was held for the seventh consecutive time. A total of 338 Supervisory Directors and 13 secretaries of the Supervisory Board (= SB) participated in the survey. That puts this year's response rate at a historically high level (almost 60% higher than in 2014). Part of the data was gathered during face-to-face interviews - around 70 this year. By sharing their views, experiences and insights with us, the respondents contributed to a process which may lead to a further professionalization of the supervisory directorship. As before, and partly at the request of Supervisory Directors, the results of the survey have been incorporated into a number of sub-reports.

As in previous years, we worked with a **basic company profile** (for convenience, we refer to this as 'the listed company') and 13 **variants/benchmarks** (1 more than last year) divided into 7 **company-specific** variants (large unlisted companies, SME's, family businesses, housing corporations, foundations, cooperatives/associations, institutions in the health and welfare sector) and 6 **person-specific** variants (Chairman, supervisory director who is a member of a different company's Board of Directors (=BoD), young supervisory director, female, supervisory director who is a member of the audit committee and the nominated supervisory director).

Technical competences, collaboration within the SB as well as between the SB and the BoD, team roles and the evaluation of the SB and BoD.

Contents of the third sub-report

This, the third sub-report, focuses on the technical competences (knowledge of finance, marketing and ICT, management experience, social awareness, network et cetera.). The sub-report also covers the collaboration within the SB and the perceptions with regard to team roles (for the supervisory directors themselves, for his SB and his BoD). In addition, the sub-report discusses the collaboration between the BoD and the SB, including the basis of trust. Following on from this, we briefly discuss the evaluation of the SB's performance and, in more detail, the evaluation of the BoD's performance. With regard to the latter, we look into the actors that play a role in this evaluation and the information sources used by SB's.

Higher required level and now almost 'totally satisfactory' on average. International dimension and management experience in the top three. Room for improvement with regard to ICT for each of the benchmarks. 8% of the competences are unsatisfactory.

The SB's technical competences

On average, the **level of ambition** (4.4) for competences in the **basic profile** is 0.5 **higher** than the previous year. This is more or less equivalent to 'totally satisfactory'. The highest scores were awarded to: the top three with the international dimension and management experience and, at some distance behind, sector/industry experience, knowledge of risk management, financial knowledge and social awareness. Most of the remaining competences are ranked as (clearly) satisfactory. Technological knowledge brings up the rear. For both the company-specific and the person-specific variants, the **number of deviations** from the basic profile **in percentage terms is limited**. The main deviations in the company-specific variations relate to the international dimension.

For **all variants**, the SB's ICT knowledge needs **improving** and **urgently** too. Less room for improvement is identified for: international network, technological knowledge, marketing knowledge and risk management knowledge. Cooperatives and family businesses, in particular,

identify considerable room for improvement. The number of **unsatisfactory scores** in the **current** situation is **limited** to approximately **8%** of the total number of options.

Highest standard for: Being critical of one's own performance and good communication within the team. As in previous years, many areas for improvement were identified. The majority of the areas were considered satisfactory.

Collaboration within the SB

For the basic profile, improvements were considered **highly desirable** for the following areas this year: being critical of one's own performance, good communication within the team, effective meetings, an equal share in the decision-making process, airing doubts to a sufficient degree, adequate selection in terms of whether a new board member fits in and adequate availability.

Compared to 2014, airing doubts to a sufficient degree and undergoing **retraining** have become much **more important**. On the whole, the remaining benchmarks' views are fairly consistent with those in the basic profile.

For 9 out of 16 statements, the basic profile would like to see improvements. **Overall, the improvement percentage** for all benchmarks is **56%**. The following **areas for improvement were identified across the board** (11 times or more): retraining, equal share in the decision-making process, checking whether team members still have the confidence of their colleagues, airing doubts to a sufficient degree and following an introduction course. In the answers to the remaining parts of this question, several other areas for improvement were identified. For the **basic profile** 56% is considered **satisfactory** in the **current situation**. The remaining variants lag slightly behind the basic profile. This applies mainly to the company-specific variants and, in particular, the large unlisted companies, corporations and SME's.

Top of the list for SB: analyst, leader and visionary. For the SB members themselves: analyst and for the BoD: leader, ambassador and visionary. Improvement percentages: 13% for the SB members themselves, 33% for the SB and 75% for the BoD.

Team roles

In the basic profile, all roles (analyst, leader, visionary, someone asking 'simple' questions, mediator and ambassador) are considered important for the **SB**. **Analyst, leader** and **visionary** top the list. For the **SB members themselves**, **analyst** clearly heads the list. For the BoD, finally, the highest priority is the leader, ambassador and visionary.

For the BoD, the number of deviations from the basic profile is very limited. For the **SB members themselves**, it is **slightly higher**. With regard to the **BoD**, the company-specific variants in particular show some **deviations** (36%).

For the **SB members themselves** only the visionary's role **leaves room for improvement** at each of the benchmarks. The overall improvement percentage is 13% here. For the **BoD**, the relevant percentage is 38% and mainly relates to the visionary's and mediator's role. For the **BoD**, the overall improvement percentage is 75% and relates to all roles, apart from the ambassador's.

Improvement areas identified across the board: succession planning, risk management and understanding the products/markets.

Collaboration between the BoD and the SB

Within the **basic profile**, consensus **mainly** exists with regard to the **level of ambition** for being actively involved in important decision-making, devoting attention to risk management and the sparring partner function. The number of deviations between the profiles is limited.

The following **areas for improvement** are identified for the **basic profile**: devoting attention to succession planning (urgent), being proactively involved in important decision-making, using the option to take corrective action when needed, devoting sufficient attention to risk management and understanding the company's products/markets. Nearly **all benchmarks** feel that the following areas **leave room for improvement: succession planning** with regard to the BoD and **risk management** and **understanding** the company's **products/markets**.

Professional qualities and information: basis for trust. Control tools not involving the BoD leave room for improvement.

Basis of trust between the BoD and the SB

At the **basic profile**, the relationship of **trust** is based on **professional qualities** and **reliable information**. Control tools not involving the BoD and hitting it off on a personal level are less relevant. Compared to previous surveys, **control tools not involving the BoD** has **gained considerable importance**. Most of the areas for improvement identified relate to the control options. On the whole, however, the **current** situation is still considered satisfactory by all benchmarks.

BoD should be assessed on an annual basis, on the basis of clear criteria and as a team. Many areas for improvement identified

Assessment of the BoD's performance

The view at the **basic profile** is that the BoD should be assessed **annually** on the basis of **clear criteria** and that the evaluation should be performed as a **team**. The basic profile is becoming **more open to the idea** of using an **external party**. The main **areas for improvement** identified are: using a previously completed questionnaire, using an external party, using clear criteria and working as a team. These areas are identified across the board at all variants.

The **Chairman** of the **SB**, the **selection and remuneration committee** and the **entire SB will jointly perform the assessment** of the BoD and of the CEO in particular, being the first among peers. The CEO will also assess his fellow board members. The same does not apply to his peers. The number of deviations in percentage terms at the company-specific variants is substantial and generally in a negative direction. In general, many **areas for improvement** are identified at the following company-specific variants: family businesses, foundations, large unlisted companies, corporations/associations in the health and welfare sector and SME's, and at the person-specific variant 'young supervisory director'.

360 degrees approach not yet widely used - a customer survey by an external party is preferred. Turning point towards increased use is seen all along the line and across the board.

The **360 degrees approach** for assessing the BoD is not yet widely used, but companies who do opt for this, use an **external party**. As input for this evaluation, most importance is attached to a **customer survey**, performed by an **external party**. Using a comparable employee survey is not rated as highly and using any other stakeholders survey even less. Talking to dissatisfied customers is not seriously considered, but talking to managers whose decision to leave is regretted by the organisation is.

All along the line and across the board, supervisory directors would like to **improve** the use of these information sources. In our view, we are beginning to see a **turning point** here.

Assessment no longer a matter for discussion Substantial number of areas for improvement Companies are becoming more open to the idea of certain alternatives.

Assessment of the SB's performance

The assessment of the SB is **no longer a matter for discussion** within the basic profile (or the other profiles, for that matter). Regarding ambitions the highest degree of consensus is seen for: clear criteria, at least once a year, self-evaluation, as a team, and using a previously completed questionnaire. **For now**, it is not considered necessary to involve an external party every year, nor to have an evaluation after every meeting. The desirability of both aspects, however, has once again increased. The company-specific variants, in particular, show several deviations from the basic profile.

The improvement percentage at the **basic profile** is substantial and we are inclined to interpret this as moving from 'satisfactory' to 'good'. At the remaining variants, we see a development from 'unsatisfactory' towards 'satisfactory/good'. All along the line and across the board, the number of areas for improvement is very substantial. Companies are becoming more open to the idea of certain alternatives.



1 Inleiding

Repeterende vragen en capita selecta

Dit onderzoek kent een **vergelijkbare aanpak** als de voorgaande jaarlijkse onderzoeken van 2008 tot en met 2014. Vragen over technische competenties, activiteiten, samenwerking binnen RvC, samenwerking tussen RvC en RvB en evaluatie van RvC zijn grotendeels identiek in alle 7 versies, zodat trends in de periode tussen 2008 en 2015 kunnen worden geanalyseerd. Daarnaast wordt er elk jaar een aantal specifieke aandachtgebieden opgenomen. Voor 2015 waren dat:

- evaluatie functioneren RvB;
- afleggen verantwoording door RvC in het verslag van de RvC;
- de positie van de voordrachtscommissaris;
- relatiebeheer met de diverse belanghebbenden.

Net als voorgaande jaren is er gebruik gemaakt van een regressieanalyse⁴. Daardoor kunnen resultaten worden verkregen voor de afzonderlijke variaties zonder dat alle respondenten aan de exacte profielbeschrijving hoeven te voldoen. De analyse is niet afhankelijk van de exacte samenstelling van de groep respondenten. Met de regressieanalyses kunnen de 'zuivere' invloeden van de onderscheiden variaties worden bepaald.

Technische competenties, samenwerking binnen RvC en tussen RvC en RvB, teamrollen en evaluatie van RvC en van RvB.

In dit derde deel wordt ingegaan op de technische competenties (kennis finance, marketing, ICT, bestuurlijke ervaring, maatschappelijke antenne, netwerk, et cetera). Ook is de nodige aandacht gewijd aan samenwerking binnen de RvC en de beleving ten aanzien van teamrollen (voor de commissaris zelf, voor zijn RvC en voor zijn RvB). Daarnaast is de samenwerking tussen de RvB en de RvC besproken, inclusief de basis waarop het vertrouwen berust. In het verlengde hiervan is kort aandacht geschonken aan de evaluatie van het functioneren van de RvC en uitgebreid aan de evaluatie van het functioneren van de RvB. Ingegaan wordt bij de evaluatie van de RvB op de spelers die daarbij een rol spelen en de informatiebronnen die een RvC gebruikt.

⁴ Een nadere uitleg van de gehanteerde methode is te vinden in deelrapport I van het Commissarissen benchmarkonderzoek 2015/2016 dat op de website van Grant Thornton te vinden is (www.grantthornton.nl/commissarissenonderzoek).



2 Technische competenties RvC

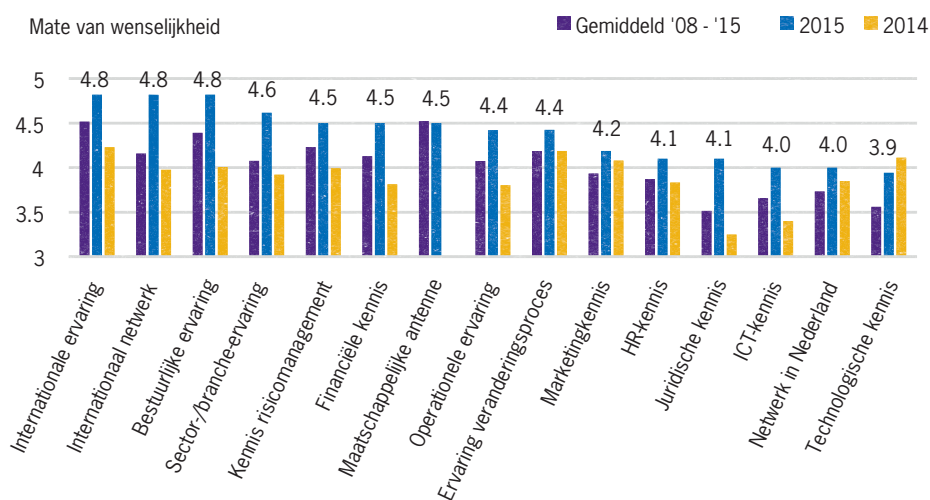
Onderzoeksvraag

De respondenten is gevraagd naar de huidige en de gewenste kwaliteit van bepaalde technische competenties/eigenschappen van de RvC en deze te scoren op een 5-puntsschaal. De vraagstelling is bij deze vraag enigszins aangepast. In het verleden werd hier gevraagd naar de huidige kwaliteit en het toekomstig belang met een 5-puntsschaal van 1 = volstrekt onbelangrijk tot 5 = volstrekt belangrijk. In plaats van belangrijk is nu de term voldoende gehanteerd. Deze aanpassing is tot stand gebracht om de vraagstelling meer te uniformeren. Niet uitgesloten is dat dit bij deze vraag tot een enigszins hogere waardering heeft geleid dan in het verleden gebruikelijk. Toch hebben we besloten de resultaten van dit jaar te vergelijken met die van voorgaande jaren. Tijdens de interviews kregen wij de indruk dat in essentie dezelfde lading werd gegeven aan de 5-puntsschaal als in het verleden. Bovendien zijn de huidige en de toekomstige dimensie nu in dezelfde meeteenheid gedefinieerd.

De nu gehanteerde 5-puntsschaal is: 1 = volstrekt onvoldoende, 2 = onvoldoende, 3 = deels onvoldoende/deels voldoende, 4 = voldoende en 5 = volstrekt voldoende.

2.1 Technische competenties RvC(-leden): ambitieniveau

Figuur 2.1 Scores toekomstige kwaliteit voor technische competenties RvC(-leden), basisprofiel (5-puntsschaal).



Legenda: gem: gemiddelde score voor het basisprofiel in de jaren 2008 tot en met 2015, voor zover cijfers beschikbaar. De getallen in de grafiek betreffen de scores voor 2015.

Hoogste eisen aan internationale dimensie en bestuurlijke ervaring. Nieuwkomer 'maatschappelijke antenne' gelijk in top.

Overige competenties '(zeker) voldoende'

Juridische kennis maakt comeback. Technologische kennis daalt als enige.

Komen oude opvattingen over selectiecriteria van commissaris weer boven?

Beperkt aantal afwijkingen van basisprofiel. Grootste deel betreft internationale dimensie.

Basisprofiel

- Gemiddeld is de score voor de toekomstige kwaliteit van de onderzochte competenties voor 2015 ruim boven die voor 2014 (+0.5) en boven het gemiddelde van de jaren 2009-2015 komen te liggen. Gemiddeld moeten alle competenties dit jaar min of meer volstrekt voldoende zijn (=4.4).
- In de categorie 'volstrekt voldoende' (score ≥ 4.5) vallen dit jaar 7 van de 15 competenties. Bovenaan scoren de internationale dimensie en bestuurlijke ervaring. Wat lager volgen sector-/branche-ervaring; kennis risicomangement, financiële kennis en maatschappelijke antenne. Deze laatste competentie is dit jaar voor het eerst opgenomen in het onderzoek en scoort direct in de top.
- Nagenoeg alle overige competenties vallen de facto in de categorie '(zeker) voldoende' ($4.5 < \text{score} \leq 4.0$). Alleen technologische kennis valt daar net buiten.
- Er zijn, vergeleken met het vorig jaar, in 2015 een paar opvallende verschuivingen waar te nemen. Boven gemiddelde verschillen zijn waar te nemen bij internationaal netwerk, bestuurlijke ervaring, financiële kennis en juridische kennis. De enige competentie met een lagere score is 'technologische kennis'. Daarmee doorbreekt deze laatste competentie de ontwikkeling van de afgelopen 2 jaar.

Een bespiegeling

Wij hebben wat vragen bij de opgetreden verschuivingen. We krijgen de indruk dat oude opvattingen over selectiecriteria voor RvC's weer naar bovenkomen, namelijk netwerk (weliswaar nu internationaal) en bestuurlijke ervaring. Wellicht valt de juridische kennis ook in dit rijtje te plaatsen. Of zou het zijn dat aansprakelijkheid weer indringender wordt beleefd in de RvC? Dat is dan mede een verklaring voor het weer bovenaan komen van de toezichtstaak ten koste van de werkgeversrol. Ook kan het natuurlijk zijn dat er een correctie is opgetreden voor de eigenlijk na 2008 lage score voor juridische kennis. Andere competenties komen verhoudingsgewijs wat lager dan past in de door de commissarissen zelf geschetste toekomstperspectieven. Marketingkennis is zo'n voorbeeld. Of zien de commissarissen de markt weer aantrekken en hebben zij er fiducia in dat de betrokken competentie voldoende is geborgd in de onderneming? Gezien de in de vorige deelrapporten en ook in dit rapport gesignaleerde lacunes op HR-gerelateerde zaken, blijven wij ons verbazen over het relatief lage belang dat aan de HR-competentie wordt toegekend. Ook de lage score voor technologische kennis verbaast ons ten zeerste. Als we lezen over zaken als disruptie, digitalisering, cybercrime en innovatie dan zouden wij als buitenstaander toch verwachten dat technologische kennis als competentie wat hoger op de prioriteitenladder zou moeten staan?

Bedrijfsvariëaties

- Het aantal grote verschillen met het basisprofiel bij de bedrijfsvariëaties is beperkt (23%). Wel zijn de verschillen doorgaans negatief. Hetgeen inhoudt dat de eisen minder hoog zijn. Het grootste deel van de afwijkingen wordt verklaard door de lagere wens ten aanzien van de internationale dimensie. Zeker bij de semipublieke organisaties is de behoefte aan internationale competentie laag. STI (5x min), CORP (4x min) en ZW (3x min en 1x plus) laten de meeste afwijkingen zien. De positieve afwijking bij ZW betreft de maatschappelijke antenne.
- Bij de persoonsgebonden variëaties zijn er slechts 2 grote verschillen bij VZ. Deze stelt minder hoge eisen aan juridische kennis en aan internationale ervaring dan het basisprofiel.

2.2 Verbeterwensen technische competenties

Tabel 2.1 Verbeterwensen technische competenties basisprofiel en enige variaties (5-puntsschaal).

	bapr	FAM	CORP	ZW	VZ	RvB	VR
Bestuurlijke ervaring							
Operationele ervaring							
Internationale ervaring							
Sector/branche-ervaring							
Ervaring met veranderingsprocessen							
Financiële kennis	0.89						
ICT-kennis	0.75						
Juridische kennis							
Technologische kennis							
Marketingkennis							
Kennis risicomangement							
HR-kennis							
Maatschappelijke antenne							
Netwerk in Nederland							
Internationaal netwerk	0.89						

Geen geel of oranje arcering: de afwijking van het belang ligt tussen de +10% tot en met -10% en is in beginsel acceptabel; geel: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en is daarmee beslist een punt van aandacht; oranje: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk.

Basisprofiel

Beter: ICT- en financiële kennis en internationaal netwerk.

- Bij het basisprofiel doet zich één **urgente verbeterwens** voor bij **ICT-kennis**. Ook financiële kennis en internationaal netwerk behoeven verbetering.
- Internationaal netwerk stond vorig jaar ook al op de nominatie om te worden verbeterd.

Bedrijfsvariaties

Verbeterpercentage 38%.
Vooral COOP heeft wensen.

- Bij de **bedrijfsvariaties** is het **verbeterpercentage 38%**. Vooral **COOP** (11x), **FAM** (7x waarvan 1x urgent), en **MKB** en **ZW** (elk 6x) hebben de nodige verbeterwensen. Bij de andere bedrijfsvariaties is het aantal verbeterwensen per variatie meestal 3. Bij de **COOP** kunnen wij ons iets voorstellen bij de gewenste verbeteringen. Niet zelden is het aantal commissarissen uit de achterban erg groot en vormen de onafhankelijke commissarissen doorgaans de minderheid.

Persoonsgebonden variaties

Beperkte aantal verbeterwensen, vooral bij VR, AUD en VO.

- Bij deze categorie is het **verbeterpercentage** met **23%** weer lager dan bij de bedrijfsvariaties. Vooral **VR** (5x), **AUD** (6x) en **VO** (4x) zijn hier de variaties met de nodige afwijkingen. **Gemeenschappelijk** vinden zij verbetering nodig bij **ICT-kennis** (zelfs urgent), **marketingkennis** en **internationaal netwerk**. **VO** constateert daarnaast als één van de weinige benchmarks tekortkomingen bij **HR-kennis**.

Beeld per competentie

ICT-kennis bij elke variatie een verbeterwens.

- ICT-kennis** moet **bij elke variatie beter** en meestal is dit urgent. Ook **internationaal netwerk** moet beter (8x). **Technologische kennis**, **marketingkennis** en **kennis risicomangement** zijn elk door 5 variaties genoemd. Het aantal van slechts 3 variaties dat vindt dat **HR-kennis** beter moet, verbaast ons zeer.

Huidige situatie

Basisprofiel

Meeste competenties zonder meer voldoende. Vooral ICT-kennis onder de maat.

- De **meeste competenties** (10 van de 15) worden bij het **basisprofiel** **zonder meer** als **voldoende** beoordeeld. Van 5 competenties wordt een score gerealiseerd onder de 4, maar gelijk aan of boven de 3. De scores lopen uiteen van 3.0 voor **ICT-kennis** tot 3.9 voor **HR-kennis**. Daar tussen bevinden zich de scores voor **juridische**, **technologische** en **marketingkennis**. Wanneer de scores van de 5-puntsschaal worden omgezet naar een

10-puntsschaal, dan is een score van 3.2 goed voor een 6. Volgens deze redenering is alleen de score voor ICT-kennis dan onvoldoende.

46% scoort \geq 4.0. Aantal 'echte' onvoldoendes 8% en vooral ICT-kennis en internationale dimensie.

Huidige kwaliteit bedrijfsvariatiës

- Op het totaal aantal opties binnen de bedrijfsvariatiës, inclusief het basisprofiel, scoort 46% een 4.0 of hoger.
- Bij de andere bedrijfsvariatiës dan het basisprofiel varieert het aantal met een score van 4 of hoger van 13 (GB) tot 4 bij STI en FAM. Bij de andere variatiës loopt dat aantal uiteen van 7 (MKB) tot 5 (COOP).
- Het aantal 'echte' onvoldoendes volgens de 10-puntsschaal bedraagt slechts 8%. Deze betreffen veelal ICT-kennis en internationale dimensie. Daarbij kan de relevantie van de tweede competentie bij CORP en ZW ter discussie worden gesteld.
- Het totaal aantal grote afwijkingen van het basisprofiel is bij deze categorie 48%. Daarvan is het merendeel negatief.

67% scoort \geq 4.0. Aantal 'echte' onvoldoendes 7% en alleen bij ICT-kennis.

Huidige kwaliteit persoonsgebonden variatiës

- Op het totaal aantal opties binnen de persoonsgebonden variatiës scoort 67% een 4.0 of hoger.
- Bij de benchmarks in deze categorie varieert het aantal met een score van 4 of hoger van 9 tot 11.
- Het aantal 'echte' onvoldoendes volgens de 10-puntsschaal bedraagt slechts 7%. Deze betreffen alle ICT-kennis.
- Het totaal aantal grote afwijkingen van het basisprofiel bedraagt slechts 3%.

Enige bespiegelingen

Is het oordeel over de kwaliteit van de competenties van de eigen RvC 'bias-vrij'?

Als we kijken naar het geringe aantal 'echte' onvoldoendes en het aantal verbeteringen bij alle afzonderlijke variatiës bekruipt ons een onbehaaglijk gevoel. Bekend is dat als iemand gevraagd wordt een oordeel te geven over een 'club', waarvan deze zelf deel uitmaakt, het voor de hand ligt dat het oordeel een bias vertoont in de positieve richting. Een oordeel over hetzelfde onderwerp bij een andere club zal doorgaans wat scherper zijn. Een illustratie hiervan is wellicht in dit deelrapport te vinden in de later te behandelen teamrollen.

Wanneer iemand op een bepaald gebied, bijvoorbeeld ICT, een oordeel geeft, dan zal een specialist op het betrokken gebied wellicht zijn voorhoofd wat fronsen. Nu hoeft een commissaris in het algemeen geen specialist te zijn op een vakgebied, maar in de ogen van de collega's wordt deze wel als zodanig gezien. Maar weet de betrokken commissaris wel voldoende zeker, wanneer zijn 'specialistische' kennis tekort schiet en inroepen van een echte specialist nodig is? En veronderstel eens dat bedoelde commissaris zich niet voldoende comfortabel voelt over een onderwerp op zijn gebied. Laat zijn eigen karakter/kwaliteit en de groepsdynamiek het toe dat deze zijn twijfel op tafel legt? Hoe weet je als commissaris of je voldoende weet?

Stel dat we als correctie voor een mogelijke bias alle scores met een vol punt zouden verlagen. Dan neemt het percentage onvoldoendes bij de bedrijfsbenchmarks toe van 8% naar 80%.



3 Samenwerking binnen RvC en teamrollen

Onderzoeksvragen

In het kader van de activiteiten van de RvC is de respondenten gevraagd aan te geven wat zij vinden van de huidige situatie en wenselijke situatie van de **samenwerking binnen de RvC**. Een en ander is als stelling geformuleerd, waarmee de respondent de mate van instemming kon aangeven.

Evenals vorig jaar is ook dit jaar weer aandacht geschonken aan **teamrollen**. Daarbij is een onderscheid naar wat de commissaris vindt met betrekking tot zichzelf, zijn RvC en zijn RvB. Ook hier is de vraag weer in de vorm van een stelling verpakt voor de huidige en de wenselijke situatie.

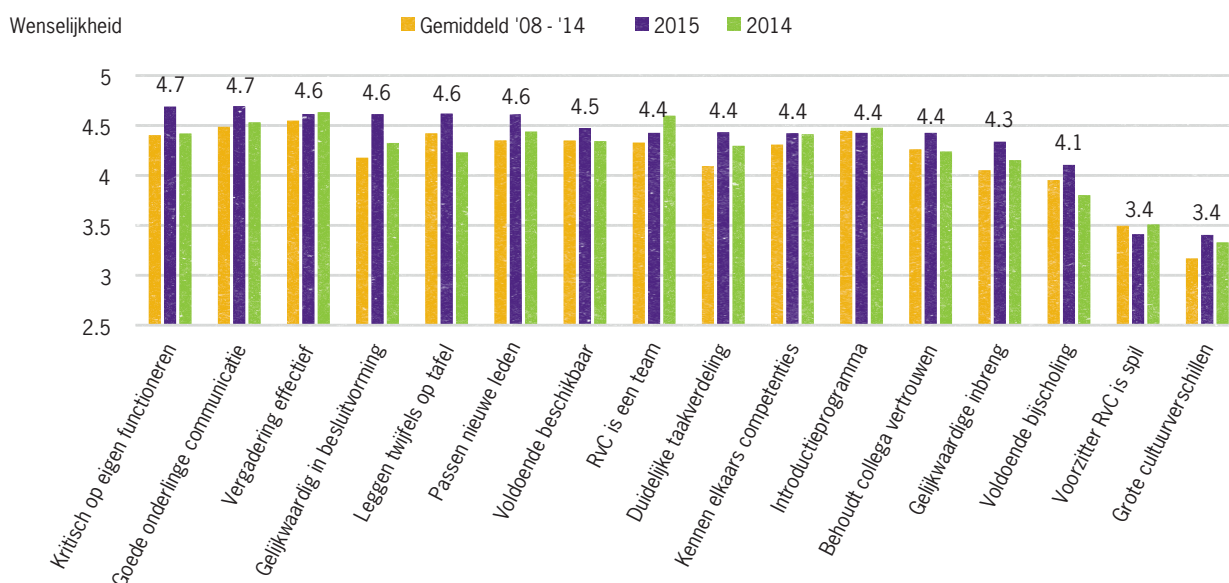
Teamrollen

In het onderzoek zijn de volgende rollen met bijbehorende omschrijvingen gehanteerd:

- **Analyticus:** overziet complexe situaties, weet informatie op waarde te schatten en waar nodig te nuanceren.
- **Aanvoerder:** neemt de leiding op zich, wil graag invloed uitoefenen en toont zich daadkrachtig.
- **Visionair:** heeft een duidelijke visie en weet de horizon te verleggen.
- **Mediator:** zorgt voor overeenstemming en geeft advies. Voorkomt polarisatie.
- **Ambassadeur:** heeft een brede oriëntatie en een externe blik. Stelt zich steeds actief op de hoogte van wat er in en buiten de organisatie speelt, voorkomt kokervisie door informatie van buiten naar binnen te halen.
- **'Domme' vragensteller:** stelt basale vragen, die ervoor kunnen zorgen dat andere gezichtspunten worden ingenomen en die kunnen leiden tot verfrissende en praktische nieuwe benadering/oplossingen/inzichten.

3.1 Wenselijkheid samenwerking binnen de RvC

Figuur 3.1 Scores wenselijk situatie van de samenwerking binnen de RvC, basisprofiel (5-puntsschaal).



Wenselijke situatie voor basisprofiel

**Bovenaan bij zeer wenselijk:
kritisch op eigen functioneren en
goede onderlinge communicatie.**

- Overall gemiddeld is de score op dit onderdeel weer hoger gekomen dan die in 2014 (4.3 versus 4.2). Dit is een indicatie dat de samenwerking binnen de RvC in de breedste zin erg belangrijk is.
- Bij een zevental stellingen is de facto de uitspraak ‘**zeer wenselijk**’ (score ≥ 4.5) gedaan. Bovenaan staan ‘het kritisch zijn op het eigen functioneren’ en ‘het hebben van een goede onderlinge communicatie’ (beide met een 4.7). Hierna volgen ‘het effectief zijn van de vergadering’, ‘het hebben van een gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming’, ‘het voldoende op tafel leggen van twijfels’, ‘het selecteren of nieuwe leden wel in de RvC passen’ en ‘het voldoende beschikbaar zijn’.

De goede onderlinge communicatie en de effectieve vergadering stonden ook vorig jaar in de ‘zeer wenselijke top’.

**Hogere wenselijkheid voor op tafel
leggen van twijfels en doen aan
bijscholing.**

- De **laagste wenselijkheid** is, evenals in het vorige onderzoek, weggelegd voor de voorzitter als spil van de RvC en het hebben van grote cultuurverschillen (elk met een 3.4).
- Het aantal grote verschillen met vorig jaar is beperkt tot 2. Het voldoende op tafel leggen van twijfels is van wenselijk naar zeer wenselijk gegaan en het voldoende doen aan bijscholing is van 3.8 naar 4.1 gegaan en daarmee als wenselijk getypeerd.
- Een **substantiële afwijking** van het meerjaren **gemiddelde** doet zich voor bij het hebben van een **gelijkwaardig aandeel** in de **besluitvorming** en het hebben van een **goede taakverdeling**. Dit lijkt een indicatie te zijn dat een commissaris niet meer kan meeliften, maar beslist een inbreng moet hebben. Hij/zij moet een taak vervullen.

Wenselijke situatie voor variaties op het basisprofiel

Grote consensus met basisprofiel

- In procentuele termen is het aantal **afwijkingen** bij de **bedrijfsvariaties** met 14% gering. Bij de **persoonsgebonden** variaties is het zelfs slechts 1%.
- Bij de bedrijfsvariaties doen de **meeste grote afwijkingen** van het basisprofiel zich voor bij **GB** (3x min en 2x plus) en bij **COOP** (2x min en 2x plus).
- Het aantal variaties met een afwijking van het basisprofiel is per stelling beperkt tot maximaal 3.

Een bespiegeling

Commissaris kan niet meer op zijn 'historie' teren.

Het lijkt er op dat het freewheelen als commissaris bij het basisprofiel een gepasseerd station is geworden. De grote afwijkingen van het meerjaren gemiddelde bij een duidelijke taakverdeling en een gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming zijn samen met de hoge wenselijkheid voor het kritisch zijn op het eigen functioneren, een goede onderlinge communicatie en effectieve vergaderingen een indicatie dat een commissaris niet meer kan meeliften. Hij/zij moet beslist een inbreng hebben en zijn/haar werk doen. Het toenemend tijdsbeslag, de grotere aansprakelijkheid en de professionalisering in het commissariaat zijn volop gaande. Ook het gestegen belang van bijscholing past in deze ontwikkeling.

3.2 Verbeterwensen met betrekking tot samenwerking binnen RvC

Tabel 3.1 Verbeterwensen samenwerking binnen de RvC voor basisprofiel en enige variaties (5-puntsschema).

	bapr	FAM	CORP	ZW	VZ	RvB	VR
Leden hebben een gelijkwaardige inbreng	0.84						
Leden hebben gelijkwaardig aandeel in besluitvorming	0.87						
RvC is kritisch op haar eigen functioneren							
RvC is een team							
Binnen RvC is sprake van grote cultuurverschillen							
RvC kent een duidelijke taakverdeling	0.88						
Onderlinge communicatie tussen RvC-leden is goed	0.89						
Alle commissarissen zijn voldoende beschikbaar	0.89						
Vergaderingen van RvC zijn effectief							
Voorzitter is spil waarom alles draait binnen RvC							
Commissaris doet voldoende aan bijscholing	0.80						
Nieuwe RvC-leden volgen introductieprogramma	0.82						
RvC-leden kennen elkaars competenties voldoende							
RvC selecteert voldoende of nieuw lid past in de RvC							
RvC-leden leggen hun twijfels voldoende op tafel	0.87						
RvC checkt voldoende of collega vertrouwen behoudt	0.86						

Geen geel of oranje arcering: de afwijking van het belang ligt tussen de +10% tot en met -10% en is in beginsel acceptabel; geel: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en is daarmee beslist een punt van aandacht; oranje: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk.

Verbeterwensen basisprofiel

- Binnen het **basisprofiel** worden **9 verbeteringen** aangegeven tegen vorig jaar 7, waarvan toen 2 urgent. Daarmee is het verbeterpercentage dit jaar 56% bij deze benchmark. Bij 4 van deze verbeterwensen wordt de uitgangssituatie zeker als voldoende ervaren en is er echt sprake van we 'leggen de lat hoger'. Bij 5 is er een (zeer) matige voldoende, namelijk bij voldoende doen aan bijscholing, het hebben van een gelijkwaardige inbreng, het volgen van een introductieprogramma en het onderling voldoende checken of een collega het vertrouwen blijft houden.
- Gedeelde verbeterwensen** met vorig jaar zijn: gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming, voldoende doen aan bijscholing en het volgen van een introductieprogramma.

Bedrijfsvariaties

- Binnen deze categorie is het **verbeterpercentage 53%**. De **meeste verbeterwensen** worden aangetroffen bij: **MKB** (13x), **FAM** (10x) en bij **COOP** (9x).
- De **minste verbeterwensen** doen zich voor bij **GB** en **CORP** (elk 6).

Persoonsgebonden variaties

- Bij deze categorie is het **verbeterpercentage 59%**. De benchmarks met de **meeste verbeterbehoeften** zijn: de vrouwelijke commissaris (15x), de jongere commissaris (14x) en de RvB (11x). De andere benchmarks hebben 5 of 7 verbeterwensen.

Verbeterpercentage 56%.

Met vorig jaar gedeelde verbeterwensen: aandeel in besluitvorming, bijscholing en introductieprogramma.

Minste verbeterwensen bij GB en CORP

Meeste verbeterwensen bij: VR, JONG en RvB

- VZ heeft slechts 5 verbeterwensen. Deze betreffen: het hebben van een **gelijkwaardige inbreng**, een duidelijke **taakverdeling**, het voldoende **beschikbaar** zijn, het doen aan **bijscholing** en het **onderling checken** of een collega het **vertrouwen** blijft houden.

Bijscholing, gelijkwaardige inbreng, onderling vertrouwen checken, twijfels op tafel leggen en introductieprogramma volgen.

Gedeelde verbeterwensen

- **Breed** worden **gedeeld** door een groot aantal variaties de verbeteringen met betrekking tot: het voldoende doen aan **bijscholing** (14x waarvan 7x urgent), het hebben van een **gelijkwaardige inbreng** (14x, waarvan 1x urgent), het **onderling checken** of collega het **vertrouwen** blijft houden (14x), het op tafel leggen van **twijfels** (12x) en het volgen van een **introductieprogramma** (11x, waarvan 4x urgent).
- Een **volgende cluster verbeterwensen** met 7 tot 9 variaties, die dat hebben aangegeven, betreft: het kritisch zijn op het eigen functioneren (9x), het hebben van een gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming en het zijn van een team (elk 7x).
- Bij de overige onderwerpen is het aantal variaties, dat een verandering wenselijk acht, beperkt tot 6 of minder.
- Ten aanzien van de **spilfunctie** van de **voorzitter** wordt door **geen** variatie aangegeven dat daarin **verandering noodzakelijk** is. Dat was vorig jaar ook al zo.

Spilfunctie voorzitter in balans gebleven.

Huidige situatie

Basisprofiel

- In de huidige situatie zijn **voldoende**: gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming, kritisch op het eigen functioneren, het zijn van een team, een goede onderlinge communicatie, de beschikbaarheid van de commissarissen, het effectief zijn van de vergaderingen, het kennen van elkaars competenties en ervaringen, het voldoende checken of nieuwe leden wel in de RvC passen en het op tafel leggen van de twijfels. Daarmee wordt op 9 van de 16 onderdelen (=56%) een voldoende gescoord tegen 4 vorig jaar, een bemoedigende vooruitgang.
- De **laagste score (3.2)** is weggelegd voor het aanwezig zijn van grote cultuurverschillen.

Merendeel onderwerpen zeker voldoende.

Bedrijfsvariaties

- Bij het totaal van de bedrijfsvariaties is het procentuele aantal grote **afwijkingen** van het basisprofiel met **33%** niet exceptioneel hoog. De **meeste** afwijkingen doen zich voor bij **GB** (5x plus en 3x min), **CORP** (6x plus en 2x min) en bij **MKB** (1x plus en 5x min).
- De andere variaties hebben of 3 afwijkingen (**STI**) of 4 (de overige).

33% afwijkingen vooral bij GB, CORP en MKB.

Persoonsgebonden variaties

- Het **procentuele** aantal afwijkingen is met **9%** **beperkt**. De meeste afwijkingen doen zich voor bij de jongere commissaris (3x min).

Nauwelijks afwijkingen

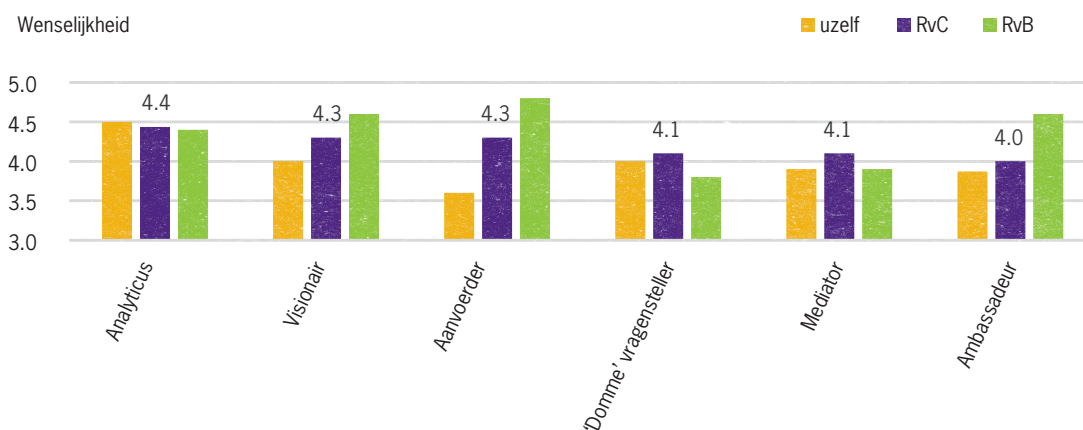
Een bespiegeling

Heeft VZ voldoende resources voor taakverdeling binnen RvC?

Bij de verbeterwensen hebben wij expliciet de verbeterwensen van VZ aangegeven. De reden is dat de samenwerking binnen de RvC ten principale de verantwoordelijkheid van de voorzitter is. Maar vergeleken met het verleden is de voorzitter niet meer (automatisch) 'de baas'. Ook de voorzitter heeft nu te maken met de meningen van de collega's in de raad. Bij 3 van zijn verbeterwensen (gelijkwaardige inbreng, bijscholing en onderling vertrouwen checken) zijn deze ook aangetroffen bij de collega's. Die verbeteringen zouden dus gemakkelijk moeten kunnen worden gerealiseerd. De overige **2** (beschikbaarheid en een duidelijke taakverdeling) verbeterwensen laten **minder steun** zien. Daar zal de voorzitter dan wat meer zelf moeten pushen. Bij de taakverdeling zal dan zeker mee gaan spelen of er voldoende vertrouwen is in de competenties van de afzonderlijke commissarissen. Zijn die nog wel actueel genoeg? Zo niet dan kan een taakverdeling wel eens op problemen stuiten. Of moet een voorzitter misschien vaker stimuleren dat extern advies wordt ingewonnen? Schapen met 5 poten zijn niet veel voorradig!

3.3 Teamrollen: gewenste situatie

Figuur 3.3 Ambitieniveau persoonlijke eigenschappen: teamrollen basisprofiel (5-puntsschaal)



Basisprofiel

Voor RvC analyticus één; aanvoerder en visionair hier kort achter.

Commissaris ziet zichzelf nog meer als analyticus.

Voor RvB aanvoerder aan top en visionair en ambassadeur hier kort achter.

- Voor de RvC worden alle rollen van belang geacht. Daarbij staan die voor **analyticus**, **aanvoerder** en **visionair** dit jaar bovenaan. Zowel het belang als de positie voor de analyticus zijn ongewijzigd gebleven.
- Verder zijn vergeleken met **vorig** jaar de aanvoedersrol belangrijker geworden en de ambassadeursrol juist veel minder.
- Voor de **commissaris zelf** is de rol van **analyticus** nog nadrukkelijker op de eerste plaats gekomen op geruime afstand gevolgd door die van visionair en 'domme' vragensteller.
- Vergeleken met het **vorige** jaar is de aanvoedersrol aanzienlijk minder belangrijk geworden, maar de rol van 'domme' vragensteller juist belangrijker. Gemiddeld geeft de commissaris voor zichzelf op de onderscheiden rollen de laagste waarde en voor de RvB de hoogste. De RvC zit daartussen.
- Binnen de RvB is de belangrijkste rol weggelegd voor **aanvoerder** (zeer wenselijk) gevolgd door die van **ambassadeur** en **visionair**.
- De rol van 'domme' vragensteller staat nog steeds op de laatste plaats, maar heeft aanzienlijk aan belang gewonnen. Andere 'grote stijgers' zijn de rol van aanvoerder en van visionair. De mediatorrol is de enige rol die aan belang heeft ingeboet.

Overige variaties en commissaris zelf

Commissaris zelf redelijk in lijn met basisprofiel.

Ook RvC redelijk in lijn met basisprofiel behalve bij bedrijfsvariaties.

Bij teamrollen RvB weinig verschil met basisprofiel.

- Het totaal aantal afwijkingen van het basisprofiel voor de **commissaris zelf** bedraagt **26%** bij de **bedrijfsvariaties** en **11%** bij de **persoonsgebonden** variaties. De meeste afwijkingen doen zich voor bij GB, COOP, ZW en VZ elk 3. Het grootste deel betreft positieve afwijkingen.
- De rollen met de meeste afwijkingen zijn die van ambassadeur (5x plus, alle bij bedrijfsvariaties) en die van 'domme' vragensteller (3x plus en 1x min). Bij alle overige rollen is het aantal grote afwijkingen per variatie meestal 0 en soms 1. Het **totaal** aantal afwijkingen van alle variaties van het basisprofiel bedraagt **19%**. De conclusie is dan ook dat de variaties wat betreft de 'commissaris zelf' redelijk op één lijn zitten met het basisprofiel.
- Voor de RvC is het aantal grote afwijkingen **36%** bij de **bedrijfsvariaties** en slechts **3%** bij de **persoonsgebonden** variaties. Voor het **totaal** is dat **21%**. De **meeste grote afwijkingen** doen zich nu voor bij FAM en STI (elk 3x en negatief). Bij MKB valt 1 grote afwijking naar beneden waar te nemen en bij de resterende bedrijfsvariaties telkens 2.
- De **meeste afwijkingen** bij de bedrijfsvariaties betreffen een **minder belangrijke** rol van **aanvoerder** (5x) en een **belangrijkere** rol voor **ambassadeur** (4x).
- Voor de RvB is het **overall** procentuele aantal afwijkingen 13%. Bij de **bedrijfsvariaties** 19% en bij de **persoonsgebonden** 6%. De meeste afwijkingen manifesteren zich bij FAM (4x min) en bij STI (2x min). Verder komt er bij een viertal variaties nog bij elk 1 groot verschil voor.
- De **meeste afwijkingen** betreffen de rol van 'domme' vragensteller (4x min).

3.4 Teamrollen: verbeterwensen

Tabel 3.4 Persoonlijke eigenschappen commissaris zelf, RvB en RvC: verbeterwensen teamrollen

Uzelf	bapr	FAM	CORP	ZW	VZ	RvB	VR
- analytisch							
- aanvoerder							
- visionair	0.87						
- mediator							
- ambassadeur							
- 'domme' vragensteller							
RvC							
- analytisch							
- aanvoerder							
- visionair	0.88						
- mediator	0.82						
- ambassadeur							
- 'domme' vragensteller							
RvB							
- analytisch	0.84						
- aanvoerder	0.85						
- visionair	0.84						
- mediator	0.82						
- ambassadeur							
- 'domme' vragensteller	0.78						

Geen geel of oranje arcering: de afwijking van het belang ligt tussen de +10% tot en met -10% en is in beginsel acceptabel; geel: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en is daarmee beslist een punt van aandacht; oranje: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk.

Verbeterwensen commissaris zelf

Commissaris zelf: visionair moet beter. Verbeterpercentage 13%.

- Het aantal verbeterwensen is hier in essentie beperkt tot één rol, namelijk die van **visionair**. Zowel bij het basisprofiel als bij 8 andere variaties, waarvan 3 bedrijfsvariaties, vindt de commissaris voor zichzelf dat hij/zij deze rol beter moet invullen. Bij ZW geldt dit ook nog voor de ambassadeursrol en bij de jongere commissaris voor de mediatorsrol.
- In totaal is het aantal verbeterwensen met betrekking tot de commissaris zelf 13%.

Verbeterwensen RvC

Voor RvC vooral beter: visionair en mediator.

- Ook ten aanzien van de RvC is er sprake van een grote mate van **consensus**. Zowel basisprofiel als de meeste andere benchmarks vinden dat zowel de **visionairs-** als **mediatorrol verbetering** behoeven.
- De variaties met de meeste verbeterwensen zijn: **COOP**, **ZW** (elk 4x) en **MKB** (3x). Naast de 2 breed gedeelde rollen betreft dit voor elk van de 3 de **ambassadeursrol**. Bij COOP komt daarbij de aanvoersrol en bij ZW de **'domme' vragensteller**. Deze laatste rol kan ook beter bij de jongere commissaris en bij VR, die ook elk 3 verbeterwensen hebben.
- Het totaal aantal verbeterwensen voor de RvC komt op 38% in gelijke mate bij de beide categorieën variaties.

Verbeterpercentage 38%

Verbeterwensen RvB

Voor RvB alleen ambassadeursrol nauwelijks beter. Verder alle rollen.

- Voor de RvB behoeven **bijna alle rollen verbetering** bij de meeste variaties. **Alleen** voor de **ambassadeursrol** geldt dat **niet**. Deze rol moet alleen beter bij GB, COOP en VR. Ook de aanvoersrol behoeft bij wat minder variaties verbetering. Dit betreft 5 bedrijfsvariaties.
- De **minste verbeterwensen** worden waargenomen bij **FAM** en **ZW** (elk 2). Gedeeld hebben deze de bij elke **variatie** geconstateerde verbeterwens aangaande de **'domme' vragensteller**. Deze rol is bij 8 variaties als urgent aangemerkt wat betreft verbetering.
- In totaal bedraagt het verbeterpercentage voor de RvB 75%.

Verbeterpercentage 75%

Voor commissaris zelf: **analyticus voldoende**

Huidige kwaliteit commissaris zelf

- Voor de **commissaris zelf** is bij elke benchmark de rol van analyticus ‘zeker voldoende’. Voor ambassadeur (6x) en ‘domme’ vragensteller (7x) is dat aantal beperkt. Telkens is deze laatste rol ‘zeker voldoende’ bij 5 bedrijfsvariaties.
- Het percentage ‘zeker voldoende’ bedraagt 37%.

Bij RvC goed gevoel bij rol van **analyticus** en in mindere mate ook voor **aanvoerder**.

Huidige kwaliteit RvC

- Bij de RvC wordt de rol van **analyticus** bij de meeste benchmarks, inclusief basisprofiel als ‘zeker voldoende’ gezien. In mindere mate geldt dat voor de **aanvoedersrol**. Daar onderschrijven 9 benchmarks dit voldoende karakter, waaronder alle persoonsgebonden variaties en het basisprofiel.
- Een **vijftal bedrijfsbenchmarks**, inclusief basisprofiel, vinden ook dat de **ambassadeursrol** en de rol van ‘domme’ **vragensteller voldoende** belegd is in hun RvC.
- **Mediator** en **visionair** zijn de **minder sterke rollen** in de RvC.

Ambassadeurs- en aanvoedersrol goed vertegenwoordigd.

Huidige kwaliteit RvB

- Breed als voldoende ervaren zijn de aanwezigheid van de ambassadeursrol (14x) en de aanvoedersrol (13x) in de RvB. Gezien het grote aantal verbeterwensen bij de aanvoedersrol ligt de lat daar qua wensen hoger dan een voldoende.
- Ook de visionairsrol wordt als voldoende gekwalificeerd bij MKB, ZW, AUD en VO. De andere rollen worden bepaald niet als sterk gezien.

Enige bespiegelingen

Hoe zijn de vele verbeterwensen bij de RvB te verklaren?

Ook dit jaar zijn er **relatief en absoluut** wel erg **veel verbeterwensen voor de RvB** aangegeven. We zijn er nog steeds niet achter waartoe dit te herleiden is. In het algemeen komt de werkgeversrol als taak van de RvC niet als één van de sterkste onderdelen op ons over. In de RvC-verslagen is dat doorgaans ook één van de minst belichte onderdelen. Gezien de geuite verbeterwensen komen diverse vragen bij ons op. Is er sprake van een ‘jonge en/of pas samengestelde’ RvB, is er verkeer geselecteerd, of is er sprake van een RvB bestaande uit 1 of 2 personen? Wij kunnen ons niet aan de indruk onttrekken dat het team-denken bij de selectie en de beoordeling van de RvB een ondergeschoven kind is geweest en misschien nog steeds is. Ook vragen wij ons af in hoeverre een CEO misschien wel een te zwaar stempel mag zetten op de samenstelling van ‘zijn/haar’ team. In hoeverre wordt bij het samenstellen van een RvB geselecteerd op complementaire kwaliteiten of wordt gezegd dat X het heel goed heeft gedaan bij zijn bedrijf/divisie en daarom een plaats in de RvB verdient. Hoeveel bedrijven hebben een policy dat een bepaald aantal zetels in het topmanagement moet worden ingevuld met eigen kweek of juist met een bepaald aantal buitenstaanders? En welke commissaris/RvC heeft op dit gebied de nodige bewezen en actuele expertise/ervaring in huis? In hoeverre wordt bewezen externe expertise in huis gehaald? Of worden ‘namen’ binnengehaald als expert? Er kunnen nog veel meer vragen en daarmee soms ook impliciete verklaringen worden opgeschreven. Maar we vrezen daarmee nog onvoldoende helderheid te kunnen geven.

Is gebrek aan visionairchap mede oorzaak van beweging naar toezicht?

De ook dit jaar weer geconstateerde verbeterwens ten aanzien van de visionairsrol in de RvC roept bij ons wellicht een wat vreemde gedachte op. In het eerste deelrapport hebben we geconstateerd dat de toezichtrol weer duidelijk op de eerste plaats is gekomen als door de RvC te vervullen taak. Nu is deze taak al decennialang synoniem voor het commissariaat. Vandaar dat ook menigeen zegt dat hij/zij toezichthouder is in plaats van commissaris. Zou het kunnen zijn dat het gros van de commissarissen nog uit die cultuur stamt en toezichthouden dan iets bekends is? Dat trucje kennen ze, want de meeste hebben vermoedelijk ook een achtergrond als manager en niet als ondernemer. De afgelopen jaren hebben ze wellicht wat pogingen ondernomen vanuit de klankbord-/adviesrol om de RvB te stimuleren wat innovatiever en creatiever bezig te zijn. Misschien hebben ze zelfs RvB-leden ontslagen, omdat ze het niet eens waren met de opvattingen van de betrokken RvB-leden over doelstellingen en strategie. Maar blijkbaar werkte hun RvC-benadering niet. Dus dan maar even terugvallen op bekend terrein: de toezichttaak. En in de tussentijd gaan ze naarstig op zoek naar een visionair als versterking van hun RvC. Maar de eerstvolgende mutatie in de RvC is pas over 2 jaar. Dus tot die tijd in ieder geval iets doen wat ze kunnen of althans denken te kunnen. Wij geven toe dat we misschien een karikatuur hebben neergezet van een RvC. Alleen vrezen we wel dat in essentie sommige zaken een hoger realiteitsgehalte hebben dan menigeen zou vermoeden. Geldt de gegeven schets voor elke RvC? Zeker niet! Maar herkent u misschien zaken met betrekking tot uw RvC? Zo ja, praat er dan eens over. Met derden, maar zeker ook in uw RvC.



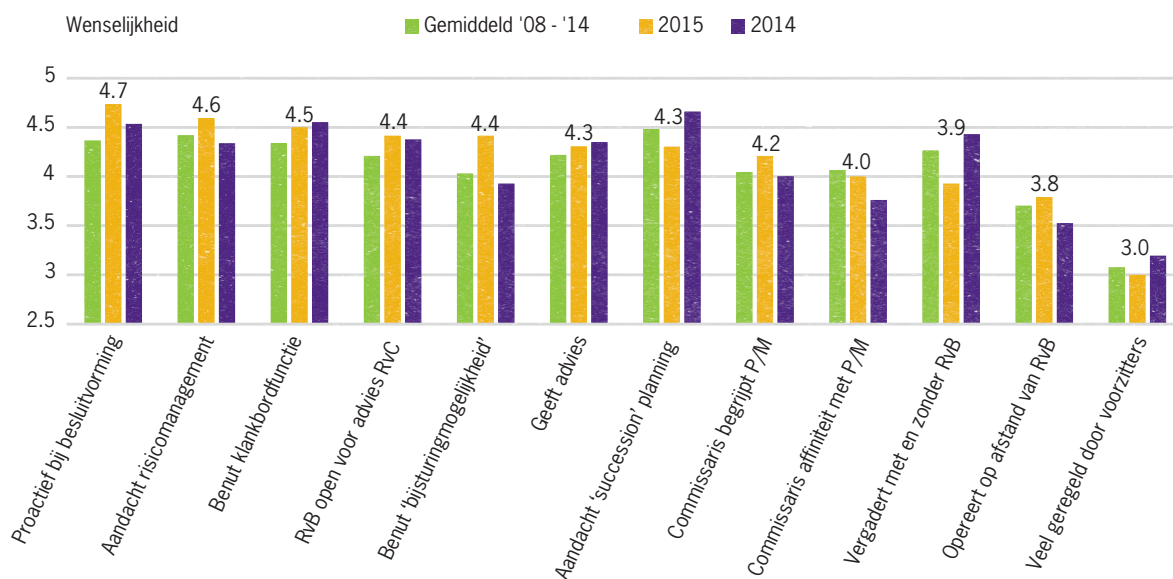
4 Samenwerking tussen RvB en RvC

Onderzoeksvraag

De respondenten is gevraagd stellingen te beoordelen over de samenwerking tussen RvB en RvC. Gevraagd is de huidige en de wenselijke situatie te scoren op een 5-puntsschaal.

4.1 Samenwerking tussen RvB en RvC: wenselijke situatie

Figuur 4.1 Scores wenselijke situatie: samenwerking tussen RvB en RvC, basisprofiel (5-puntsschaal).



Wenselijke situatie

Basisprofiel

Zeer wenselijk: proactieve betrokkenheid bij belangrijke besluitvorming, risicomanagement en klankbordfunctie.

- Binnen het basisprofiel **stemmen** de commissarissen **in met** het grootste deel van de stellingen. Met een drietal stellingen wordt zelfs zeer sterk ingestemd, namelijk 'proactief worden betrokken bij belangrijke besluitvorming', de 'aandacht voor risicomanagement' en het 'benutten van de klankbordfunctie'. De hoge mate van wenselijkheid voor deze 3 onderwerpen zijn ons inziens in lijn met het weer op de eerste plaats zetten van de toezichtfunctie, zoals geconstateerd in het eerste deelrapport. Bij alle 3 de uitspraken wordt daarmee boven het zevenjaar gemiddelde gescoord.
- Daarna volgt een aantal stellingen met een waarde van 4.4 tot en met 4.0, waarvan de wenselijkheid wat lager ligt.
- Het zowel **vergaderen met als zonder de RvB** en het **op afstand opereren** van de RvB mogen ook op een zekere mate van instemming rekenen. Dat geldt niet voor 'het **veel** worden **geregeld door de voorzitters** van RvC en RvB'. De score bij deze uitspraak duidt op een deels oneens/deels eens uitspraak en is in lijn met het meerjaren gemiddelde.

Lagere prioriteit voor zowel vergaderen met als zonder RvB en voor succession planning, hogere voor benutten bijsturingsoptie.

Verschuivingen duiden op permanente worsteling van RvC met 'het niet op de stoel van de RvB gaan zitten'.

Slechts 17% afwijkingen en merendeel positief.

Nauwelijks afwijkingen

In hoeverre heeft de RvC zelf de regie over het gestructureerd uitvoeren van het commissariaat of reageren ze op (publieke) incidenten?

- **Vergeleken met vorig jaar** doen zich een paar verschuivingen voor. Gemiddeld is de wenselijkheid op 4.2 met 0.1 punt marginaal hoger dan vorig jaar en ligt daarmee een fractie boven het meerjaren gemiddelde.
- Een **uitschieter** qua verschuiving is het zowel **met als zonder RvB vergaderen**. Dat wordt met een 0.5 lagere score minder relevant geacht. Eenzelfde ontwikkeling valt waar te nemen bij **succession planning**, dat van 4.7 naar 4.3 teruggaat. Het benutten van de **bijsturingsmogelijkheid** daarentegen heeft een 0.5 hogere prioriteit gekregen.
- Voor de eerste verschuiving hebben wij geen verklaring. Wat betreft de afname van de aandacht voor succession planning past deze in de verschuiving van de hogere prioriteit voor de toezichtrol en een lagere voor de werkgeverrol. Bovendien speelde tijdens het vorige onderzoek heel concreet een aantal successiesituaties. Nu deze zijn opgelost is het weer 'back to normal'.
- Het benutten van de bijsturingsmogelijkheid laat zich ook heel goed rijmen met de toezichtreflex. Wel lijkt zich hier een tegenstrijdigheid voor te doen met de ontwikkeling dat de RvC meer op afstand moet opereren van de RvB. Wij zijn geneigd de voorgaande ontwikkeling te interpreteren als een worsteling van een RvC met het niet op de stoel van de RvB willen gaan zitten versus het nodig vinden om dat wel te doen.

Bedrijfsvariëaties

- Het aantal grote **afwijkingen van het basisprofiel** blijft bij deze categorie beperkt tot 17%. Het grootste deel betreft een positieve afwijking van het gemiddelde, waarvan er al 3 betrekking hebben op het hebben van **affiniteit met de producten/markten** van het bedrijf (GB, CORP en ZW). Bij 3 variaties (GB, CORP en ZW) moet er minder worden **geregeld door de voorzitters**, maar bij STI juist meer. En bij het **op afstand** opereren van de **RvB** moet dat bij GB minder en bij CORP en STI juist meer.
- De meeste afwijkingen doen zich voor bij GB (2x plus en 2x min), CORP (2x plus en 1x min) en bij ZW (1x plus en 2x min).

Persoonsgebonden variaties

- Het procentuele aantal **afwijkingen** van het basisprofiel is met 3% zeer beperkt. 1 afwijking bij de jongere commissaris (1x min) en 1x positief bij AUD.

Een bespiegeling

In de loop van de jaren zien we de nodige schommelingen en golfbewegingen optreden in wat commissarissen van belang vinden en de mate waarin. Per variatie wil dat nog wel verschillen in de tijd. We kunnen ons niet aan de indruk onttrekken dat een zekere modebewustzijn zich ook voordoet bij commissarissen. Wanneer in de publiciteit de nodige geruchtmatische zaken zijn geweest, waarin ook de positie van commissarissen ter discussie kwam te staan, dan ontstaat er een toezichtreflex. Als blijkt dat het verloop in het hogere management inclusief de RvB hoog is, dan wil de werkgeversrol wel eens meer aandacht krijgen.

Wij vragen ons wel eens af in hoeverre RvC's volgens een gestructureerd kader en met een meerjarenplanning werken bij het aan de orde stellen van zaken, onderwerpen en taken van het commissariaat. Of bepaalt de RvB, ingegeven door de dagelijkse hectiek, de agenda? In het verleden hebben wij dit al eens aan de orde gesteld met betrekking tot de informatievoorziening. We kregen destijds sterk de indruk dat commissarissen onvoldoende zelf de regie in handen namen om eens met 'de benen op tafel' na te denken over de informatie die zij nodig hadden om hun taak uit te oefenen.

4.2 Verbeterwensen met betrekking tot samenwerking tussen RvC en RvB

Tabel 4.2 Verbeterwensen ten aanzien van de relatie RvC-RvB

	bapr	FAM	CORP	ZW	VZ	RvB	VR
RvC opereert op afstand van RvB							
RvC vergadert zowel met als zonder RvB							
Veel zaken worden geregeld door beide voorzitters							
Proactief betrokken bij belangrijke besluitvorming	0.89						
RvC benut (geregeld) haar 'bijsturingmogelijkheid'	0.88						
RvC benut (geregeld) haar klankbordfunctie							
RvC geeft (geregeld) advies aan de RvB							
'Mijn' RvB staat open voor adviezen van de RvC							
Elke commissaris begrijpt producten/markten bedrijf	0.85						
Commissaris heeft affiniteit met producten/markten							
RvC (voldoende) aandacht aan risicomanagement	0.83						
RvC (voldoende) aandacht aan successie planning	0.75						

Geen geel of oranje arcering: de afwijking van het belang ligt tussen de +10% tot en met -10% en is in beginsel acceptabel; geel: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en is daarmee beslist een punt van aandacht; oranje: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk.

Basisprofiel

5 verbeterwensen. Aandacht voor succession planning urgent.

- Het basisprofiel heeft **5 verbeterwensen**, waarvan **1 urgent** (aandacht voor **succession planning** met betrekking tot de RvB). Beslist **beter moeten** verder **proactief** bij belangrijke besluitvorming worden **betrokken**, **benutten van bijsturingsoptie**, **begrip hebben van de producten/markten** van bedrijf en voldoende **aandacht** voor **risicomanagement**.
- De verbeterwensen betreffende het proactief worden betrokken en de aandacht voor risicomanagement en succession planning waren vorig jaar ook in vergelijkbare mate aanwezig.

Bedrijfsvariëaties

Bij ZW meeste verbeterwensen. Bij GB moeten voorzitters minder regelen.

- Het **aantal verbeterwensen** bij deze categorie bedraagt **44%**. De **meeste** verbeterwensen komen voor bij **ZW** (7x) en bij **GB, FAM** en **COOP** (elk 5x). Bij de andere bedrijfsbenchmarks is het aantal verbeterwensen 3 of 4.
- Opvallend is dat er bij **GB** wordt aangegeven dat er een substantiële verbeterwens is bij het **veel regelen** door de **voorzitters**. Dat **moet** echt beslist **minder**.

Persoonsgebonden benchmarks

Jongere commissaris heeft nodige verbeterwensen.

- Bij deze categorie is het **verbeterpercentage 43%**. De jongere commissaris is hier met 8 verbeterwensen koploper. De andere variaties in deze categorie hebben of 4 of 5 verbeterwensen.

Gedeelde verbeterwensen

Aandacht voor succession planning RvB, voor risicomanagement en meer begrip van product/markt.

- Alle variaties vinden dat zij **meer aandacht** moeten besteden aan **risicomanagement** en **succession planning** met betrekking tot de RvB. Ook moet elke commissaris de **producten/markten** van zijn bedrijf **beter begrijpen**. Alleen bij CORP is dat blijkbaar niet nodig.
- Verder vinden 9 variaties dat dat zij meer proactief moeten worden **betrokken** bij belangrijke **besluitvorming** en 7 dat zij meer hun **bijsturingmogelijkheid** moeten **benutten**.
- CORP en ZW, tenslotte, vinden dat de klankbord- en de adviesfunctie beter moeten worden benut.
- Gezien de score van 1.0 of hoger bij het veel wordt geregeld door de voorzitters van RvC en van RvB, neigen bijna alle variaties naar het gevoelen dat dit nu wel eens te veel zou kunnen zijn. Bij het GB is dat ook duidelijk zo ervaren, gezien de geconstateerde verbeterwens.

Voorzitters neigen naar te veel regelen.

Op 5 dimensies voldoende, over 2 geen eenduidige uitspraak te doen en bij 5 onvoldoende.

Huidige situatie

- Bij de meeste variaties zijn zeker voldoende:
 - het openstaan van de RvB voor adviezen van de RvC;
 - het geregeld advies geven door de RvC;
 - het benutten van de klankbordfunctie;
 - het proactief worden betrokken bij belangrijke besluitvorming (maar moet blijkbaar nog beter);
 - veel zaken worden geregeld door de voorzitters (score rond de 3.0).
- Het op afstand opereren is in deze terminologie niet eenduidig te classificeren. Hetzelfde geldt tot op zekere hoogte voor het benutten van de bijsturingmogelijkheid. De overige onderdelen worden bij het grootste deel van de variaties als matige voldoende getypeerd. Voor de aandacht voor succession planning geldt dit zelfs voor alle variaties.

Een bespiegeling

Bespreek minimaal 1 keer per jaar ervaring met betrekking tot balans in op afstand opereren versus uitoefening taken RvC.

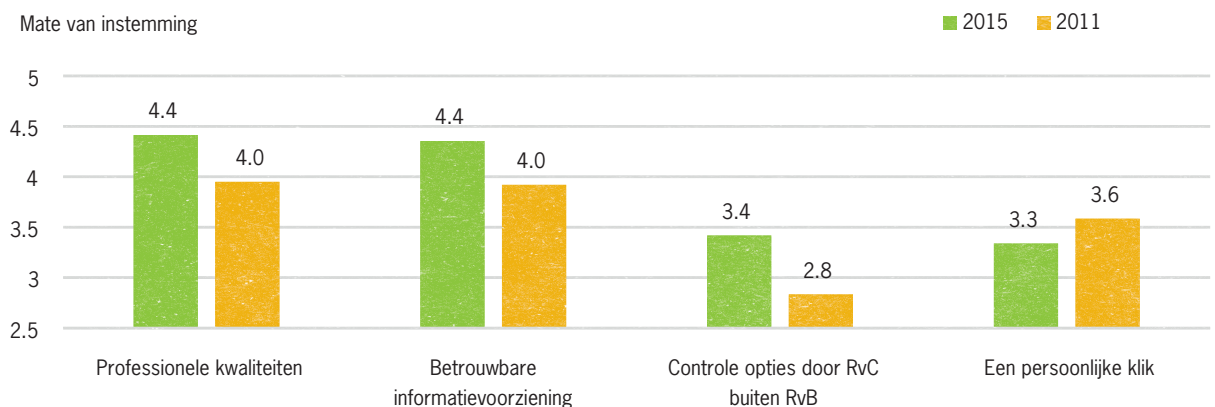
Bij het vorige onderzoek hebben wij enige bespiegelingen gegeven en suggesties gedaan, die wat ons betreft aan actualiteitswaarde niet hebben ingeleverd. Wij gaan ze niet herhalen. Wel herhalen we ons pleidooi dat RvC en RvB apart en gezamenlijk minimaal 1 keer per jaar open met elkaar spreken over de balans tussen het op afstand opereren versus bijvoorbeeld de invulling van 1 van de of alle taken van de RvC. Wij geven in overweging om dat misschien in het verlengde van de jaarlijkse evaluatie van RvC en RvB te doen, maar wel los van het evaluatiegesprek. Een andere optie kan zijn om een dergelijk gesprek juist een half jaar voor of na een evaluatiegesprek te houden. De ruimte om dan wat meer ongedwongen te praten is dan misschien wat groter. Voorwaarde voor een dergelijk gesprek is wel dat aan beide kanten de individuele spelers over hun eigen ego heen moeten stappen. Wij kunnen ons echter niet aan de indruk onttrekken dat dat niet elk RvB- en/of een RvC-lid is gegeven. Misschien moet de optie van 'afscheid nemen' in een dergelijke situatie dan toch worden uitgeoefend. Als we sommige media mogen geloven, ligt dat in de praktijk niet altijd zo simpel. Machtspelletjes en ego's willen blijkbaar nog wel eens samengaan. Onze simplistische opvatting is dat dan juist om erger te voorkomen ingrijpen noodzakelijk is en wel direct.

4.3 Basis vertrouwen tussen RvB en RvC

Onderzoeksvraag

De respondenten is gevraagd aan de hand van een aantal stellingen aan te geven wat volgens hen de basis is voor het vertrouwen tussen de RvB en de RvC. In 2011 is deze vraag ook gesteld. Voor het basisprofiel vergelijken we de resultaten van beide jaren met elkaar. Gevraagd is de huidige en de wenselijke situatie te scoren op een 5-puntsschaal.

Figuur 4.3 Basis vertrouwen tussen RvB en RvC, wenselijke situatie basisprofiel (5-puntsschaal).



Wenselijke situatie

Basisprofiel

Basis vertrouwen: professionele kwaliteiten en betrouwbare informatie.

- De basis voor het vertrouwen tussen RvB en RvC wordt primair gevormd door professionele kwaliteiten en betrouwbare informatievoorziening. Dat is in 2015 zo en was het ook in 2011. Vergeleken met 2011 is een belangrijk verschil, dat de **instemming met beide criteria veel sterker** is geworden.
- Op de derde plaats komt in 2015: controle mogelijkheden door de RvC buiten de RvB. Kort daarop volgt de persoonlijke klik.

Belangrijk signaal: controle door RvC buiten RvB niet meer afgewezen, maar omarmd.

- Het **tweede belangrijke verschil**, en misschien in essentie wel het belangrijkste verschil bij dit onderdeel, is de indicatie van een wijziging in de taakopvatting van commissarissen. **Controle mogelijkheden** door de RvC buiten de RvB hebben sinds 2011 **zeer sterk aan belang gewonnen**. In plaats van een afwijzende houding is er nu sprake van een zekere mate van instemming. Tegelijkertijd is de persoonlijke klik minder belangrijk geworden.

Slechts 4 afwijkingen van basisprofiel.

Andere variaties

- Er doet zich alleen een viertal grote afwijkingen van het basisprofiel voor bij de bedrijfsvariaties. **CORP, STI en ZW** hechten **meer belang** aan controle mogelijkheden door de RvC buiten de RvB.
- Bij **FAM** wordt de **persoonlijke klik** veel **belangrijker** gevonden met een score van 4.3. Geen groot verschil, maar wel een duidelijk **lagere score** dan bij alle andere variaties, betreft de **controle mogelijkheden** door de RvC buiten de RvB.

4.4 Verbeterwensen met betrekking tot basis vertrouwen RvB en RvC

Tabel 4.2 Verbeterwensen ten aanzien van de relatie RvC-RvB

Het vertrouwen tussen RvB en RvC is gebaseerd op:	bapr	FAM	CORP	ZW	VZ	RvB	VR
een persoonlijke klik							
professionele kwaliteiten							
betrouwbare informatievoorziening							
controle mogelijkheden door de RvC buiten de RvB	0.88						

Geen geel of oranje arcering: de afwijking van het belang ligt tussen de +10% tot en met -10% en is in beginsel acceptabel; geel: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en is daarmee beslist een punt van aandacht; oranje: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk.

Eén breed gedeelde verbeterwens voor controle mogelijkheden buiten RvB.

Basisprofiel

- Het basisprofiel heeft **2 verbeterwensen**. Eén betreft de **controle mogelijkheden door de RvC buiten de RvB**. Deze mening wordt door nog 8 andere variaties gedeeld, waarvan 5 door bedrijfsvariaties. Bij **ZW** is er hierbij zelfs sprake van een **urgente** verbeterwens.
- De andere verbeterwens betreft de **persoonlijke klik**, die wel wat beter mag. Deze mening wordt ook aangetroffen bij **COOP** en **VO**.

Professionele kwaliteiten en betrouwbare informatievoorziening zijn voldoende.

Huidige situatie

- Bij alle variaties zijn professionele kwaliteiten en betrouwbare informatievoorziening in voldoende mate aanwezig. Bij **FAM** geldt dit ook voor de persoonlijke klik.
- Bij de overige variaties scoren zowel de **persoonlijke klik** als ook de **controle mogelijkheden** door RvC buiten de RvB rond de 3.5. Dit houdt een **matige mate** van instemming in.

Enige bespiegelingen

Veranderingen kosten soms tijd en soms is dwang van buiten nodig.

De ontwikkelingen in de scores voor de hier onderzochte onderwerpen zijn ons inziens een goede illustratie van de doorlooptijd van veranderingen in opvattingen. De hier geconstateerde veranderingen kunnen een illustratie zijn van een zekere vorm van zichzelf ontwikkelend vermogen van een 'beroepsgroep'. De vraag die niet wordt beantwoord, is of het snel genoeg is geschied en/of het ook ver genoeg is gegaan. Bovendien is het de meetlat van de beroepsgroep zelf. Als we kijken naar bijvoorbeeld de ontwikkelingen in de financiële sector, dan zijn commissarissen daar, in de ogen van de meeste commissarissen uit die sector, geconfronteerd met een hardhandig opgelegd kader van andere spelregels en opvattingen. Over aanpak en uitvoering kan worden gediscussieerd. Maar zou een vergelijkbaar effect hebben kunnen optreden door de beroepsgroep zelf veranderingen te laten aanbrengen? Hoe graag we dat ook zouden willen, we denken niet dat het gelukt zou zijn. Dit laat onverlet of wij van mening zijn dat in alle opzichten de juiste beslissingen zijn genomen en de juiste spelregels zijn vastgesteld.

Meer regelgeving met betrekking tot commissarissen aannemelijker dan minder.

Op grond van onze jarenlange onderzoekservaring met en bij commissarissen en gezien diverse ontwikkelingen op het gebied van governance, waarbij commissarissen een rol spelen of worden geacht te spelen, vrezen wij dat de kans groter is dat commissarissen in de nabije toekomst met meer opgelegde regels worden geconfronteerd dan de kans dat dit minder gaat worden.



5 Evaluatie functioneren RvB en haar leden

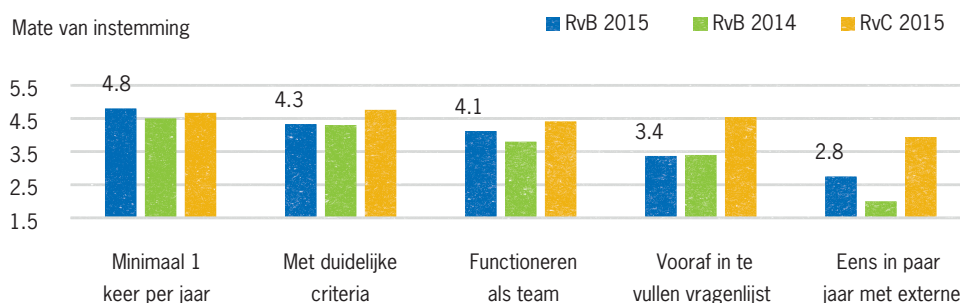
Onderzoeksvraag nu met verdieping naar te gebruiken informatiebronnen.

Met betrekking tot het beoordelen van het functioneren van de RvB en haar leden is onderzocht wat de opvattingen van de commissarissen van de huidige en de wenselijke situatie zijn. Daarbij is zoveel mogelijk een vergelijkbare vraagstelling gevolgd als bij de RvC. Vorig jaar is daarbij een verdieping aangebracht naar wat voor soort informatie de commissaris zou willen gebruiken. Dit jaar zijn we nader ingegaan op een aantal mogelijke bronnen van informatie. De praktijk wijst uit dat deze soms wel beschikbaar zijn, maar niet worden benut.

5.1 Evaluatie functioneren RvB: structuur

Wenselijke situatie

Figuur 5.1 Beoordeling functioneren RvB/RvC en haar leden: wenselijke situatie (5-puntsschaal)



Ter vergelijking zijn in de tabel ook de corresponderende scores met betrekking tot de RvC opgenomen. Bij de stelling over het inzetten van een externe deskundige is de formulering bij RvB zonder tijdsdimensie gehanteerd. Bij de RvC is vergeleken met de stelling dat eens in de paar jaar een externe wordt ingezet. De getallen in de figuur betreffen de RvB 2015.

Basisprofiel

Evaluatie RvB: jaarlijks, duidelijke criteria en als team.

Inzet externe wordt bespreekbaar.

- De RvB moet beslist minimaal 1 keer per jaar worden geëvalueerd. Ook is de wens uitgesproken dat er duidelijke criteria worden gehanteerd en dat de evaluatie de RvB als team betreft. Genoemde mate van instemming wijst op een **(zeer) wenselijke situatie**.
- Minder instemming bestaat er ten aanzien van een vooraf in te vullen vragenlijst. De inzet eens in de paar jaar van een externe wordt gemiddeld nog licht afgewezen.
- **Vergeleken met vorig jaar** manifesteren zich een paar opvallende verschillen. De **inzet** van een **externe** wordt bespreekbaar. Als onderwerp van de evaluatie krijgt het functioneren als team een hogere prioriteit evenals het minimaal 1 keer per jaar evalueren.

Evaluatie RvC lijkt belangrijker.

Werken met vragenlijst, externe en duidelijke criteria wenselijker bij RvC.

Verschillen tussen evaluatie RvC en RvB

- Op één uitzondering na is de wenselijkheid bij de evaluatie van de RvC op alle onderdelen substantieel hoger dan bij die van de RvB.
- Vooral het werken met een **vooraf ingevulde vragenlijst** en het eens in de paar jaar met een externe werken scoren qua wenselijkheid een vol punt hoger. Op de gehanteerde 5-puntsschaal is dit zeer fors.
- Ook het werken met duidelijke criteria wordt bij de RvC veel belangrijker gevonden dan voor de RvB. De ratio hierachter ontgaat ons.

Enige bespiegelingen

Hogere eisen aan evaluatie RvC doordat deze evaluatie nog relatief 'jong' is?

Een deel van de verschillen in opvattingen tussen de evaluatie van RvB en van RvC is vermoedelijk te herleiden tot het al een aantal jaren nadrukkelijker aan de orde hebben gesteld van het evaluatieproces bij de RvC. In een aantal gevallen is daar relatief recent vanaf een nul-situatie mee begonnen. Inmiddels begint zich daar een zekere consensus af te tekenen. Helaas komen we nog teveel situaties tegen, waarbij de nul-situatie nog niet is ontstegen.

Evaluatieproces RvB in transitiefase, maar nog niet voldoende onderkent door elke commissaris.

Het evalueren van het functioneren van een RvB was al veel langer gemeengoed dan het evalueren van een RvC. Er bestond al een traditie hoe dat gebeurde. Niet zelden ging dat als volgt: de voorzitter van de RvC beoordeelde de CEO en de CEO zijn collega's in de RvB. En de criteria waren of de veelal financiële doelstellingen waren gerealiseerd. Aangezien mensen in het algemeen niet zo veranderingsgezind zijn, lijkt het ons aannemelijk dat commissarissen geen uitzondering op deze regel zijn. Ergo, waarom het evaluatieproces van de RvB veranderen? Het gaat toch goed? Onder invloed van de eigen ervaringen bij het evalueren van het functioneren van de RvC en met name ook de discussie die hierover wordt en is gevoerd, komen diverse commissarissen tot de ontdekking dat het evaluatieproces van de RvB bepaald niet de schoonheidsprijs verdient. En zeker niet is afgestemd op de huidige inzichten en opvattingen. Kortom het evaluatieproces van de RvB verkeert ons inziens in een transitiefase. Maar nog niet elke commissaris erkent dat volmondig.

Vooraf afwijkingen bij bedrijfsvariaties en veelal negatief. COOP met 3 positieve verschillen uitzondering.

Variaties

- De **meeste afwijkingen** van het basisprofiel doen zich voor bij de **bedrijfsvariaties** (54%) tegen slechts 10% bij de **persoonsgebonden variaties**. De bedrijfsvariatie met de meeste afwijkingen is het MKB (4x). De minste afwijkingen doen zich voor bij GB (1x) en FAM (2x). De overige bedrijfsbenchmarks hebben elk 3 grote verschillen met het basisprofiel. De meeste afwijkingen zijn negatief, maar bij COOP zijn alle 3 afwijkingen positief (met betrekking tot duidelijke criteria, vragenlijst en inzet externe).
- Bij de **persoonsgebonden variaties** is het hoogste aantal afwijkingen per variatie beperkt tot 1.
- De meeste **afwijkingen** doen zich voor bij de **inzet externe** (5x min en 2x plus), invullen vragenlijst (5x plus en 1x min) en het functioneren als team (5x min).

Meeste verschillen bij inzet externe en vragenlijst.

5.2 Verbeterwens evaluatie RvB: structuur

Tabel 5.2 Verbeterwensen evaluatie RvB: structuur

Beoordeling functioneren van RvB (en leden):	bapr	FAM	CORP	ZW	VZ	RvB	VR
wordt minimaal 1 keer per jaar gedaan							
gebeurt aan de hand van duidelijke criteria	0.82						
met behulp van een van tevoren in te vullen vragenlijst	0.70						
geschiedt met behulp van een externe deskundige	0.64						
betreft het functioneren van de RvB als team	0.82						

Geen geel of oranje arcering: de afwijking van het belang ligt tussen de +10% tot en met -10% en is in beginsel acceptabel; geel: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en is daarmee beslist een punt van aandacht; oranje: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk.

Verbeteringen:

- benutten vragenlijst;
- inzet externe;
- duidelijke criteria;
- functioneren als team.

Alle variaties minimaal 4 verbeteringen, waarvan 2 urgent

Basisprofiel

- De 2 **urgente verbeteringen** bij het basisprofiel betreffen het **gebruik** maken van een van tevoren in te vullen **vragenlijst** en de **inzet** van een **externe** deskundige. Vergeleken met vorig jaar heeft deze tweede optie een aanzienlijk hogere urgentie gekregen bij een hoger ambitieniveau.
- De verbeterwensen voor het werken met **duidelijke criteria** en het beoordelen van de RvB als **team** is qua urgentie min of meer gelijk gebleven aan vorig jaar. Het lijkt erop dat individuele wensen van commissarissen nog een rijpingsproces binnen de RvC moeten doormaken. De vraag is alleen hoe lang?

Variaties

- Het beeld uit tabel 5.2 laat aan duidelijkheid niets te wensen over en is ook representatief voor de niet getoonde variaties. Alleen bij het MKB wordt nog een verbeterwens gesignaleerd bij het minimaal 1 keer per jaar evalueren van de RvB. Bij **alle** andere **variaties** moet op de onderzochte onderdelen een **verbetering** worden gerealiseerd. Ten aanzien van de van tevoren **vragenlijst** en de inzet van de **externe deskundige** is deze **verbeterambitie** bij elke benchmark ook **urgent**.
- Voor het gebruik van **duidelijke criteria** en het beoordelen van de **RvB als team** is de verbeterambitie wat **minder urgent**. Wel doet zich bij een paar bedrijfsvariaties ook op deze onderdelen een urgente verbeterwens gevoelen. De **meeste urgente verbeteringen** doen zich voor bij MKB en FAM (elk 4x).

Huidige situatie

Basisprofiel

Jaarlijkse evaluatie standaard

- In de huidige situatie is er sprake van een **jaarlijkse evaluatie**. Het beoordelen van de RvB als team en het gebruik van duidelijke criteria mag zich op minder instemming verheugen. **Gebruik** van een **vragenlijst** en **externe deskundige** is bepaald nog **geen gemeengoed**. Er is eerder sprake van een tegengestelde situatie.

Variaties

Bedrijfsvariaties wijken veelal vaker en ook nog negatief af.

- Vooral MKB (4x) en GB en FAM (elk 3x) **wijken** geregeld **af** van het basisprofiel. Bij deze en de meeste andere **bedrijfsvariaties** is dat verschil **negatief**. Maar ook hier wijkt **COOP** weer **positief** af op dezelfde onderdelen als bij de wenselijke situatie.
- Bij de bedrijfsbenchmarks is het percentage afwijkingen van het basisprofiel 51% en bij de persoonsgebonden variaties 20%. Bij deze laatste categorie doen 3 van de 6 afwijkingen zich voor bij de vrouwelijke commissaris.
- De meeste **afwijkingen** van het basisprofiel doen zich voor bij het functioneren als team (5x min en 2x plus), de duidelijke criteria (3x plus en 2x min) en bij de vragenlijst (4x plus en 1x min).

Enige bespiegelingen rond de evaluatie van het functioneren van RvB's

Transitiefase evaluatie RvB weer een stapje verder.

Zowel de getoonde ambities als de geconstateerde verbeterwensen en de breedte ervan over de diverse variaties ten aanzien van het evalueren van het functioneren van een RvB doen ons vermoeden dat de transitiefase ten aanzien van deze evaluatie, vergeleken met vorig jaar, weer een stapje verder is.

Vorig jaar hebben wij onze verbazing uitgesproken dat het team-functioneren nog niet zo belangrijk was bij de beoordeling van de RvB. Dit jaar blijkt het verschil met het team-functioneren bij de RvC qua belangrijkheid duidelijk te zijn afgenomen.

Ook bij evaluatie RvB is inzet externe onontkoombaar.

Ook hebben wij vorig jaar de verwachting uitgesproken dat een inzet van een externe deskundige bij de beoordeling van het functioneren van een RvB onontkoombaar is. De scores van dit jaar wijzen erop dat commissarissen geneigd zijn ook meer in deze richting te denken. De resultaten van het vorige en het huidige onderzoek ten aanzien van de evaluatie van het functioneren van de RvB sterken ons alleen nog maar verder in onze mening. Zeker als we daarbij ook nog rekening gaan houden met het tijdsbeslag van een goed en zorgvuldig evaluatieproces van een RvB. Onze taxatie is dat een RvC deze tijd niet heeft of niet wil vrijmaken. Wij herhalen derhalve onze verwachting van vorig jaar: in de nabije toekomst wordt voor de evaluatie van het functioneren van de RvB meer gekozen voor de inzet van een externe deskundige.

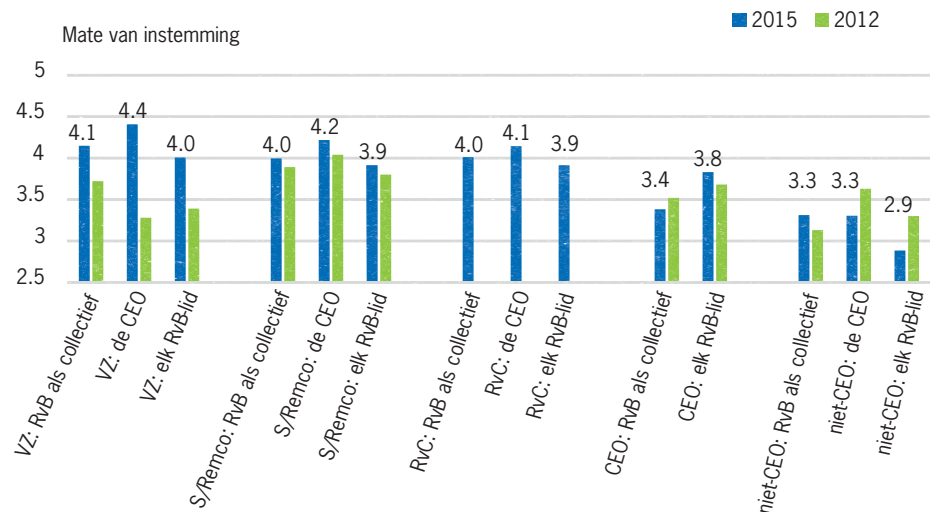
5.3 Evaluatie functioneren RvB: de spelers

Onderzoeksvraag

Met betrekking tot het beoordelen van het functioneren van de RvB en haar leden is onderzocht wie daarbij betrokken zijn. Tevens is gevraagd of er alleen sprake is van een collectieve beoordeling van de RvB of dat de leden ook individueel worden beoordeeld. Onderscheiden zijn: de voorzitter van de RvC, de selectie- en remuneratiecommissie, de voltallige RvC en de RvB-leden met de CEO als speciale ‘gast’. Een vergelijkbare vraag is ook in het 2012 onderzoek gesteld. Vandaar, dat daar waar mogelijk, de huidige standpunten worden vergeleken met die van 2012.

Wenselijke situatie

Figuur 5.3 Wenselijkheid bijdragen aan beoordelen RvB (5-puntsschaal)



Beoordeling RvB door RvC met vooral support van CEO.

Basisprofiel

- Vanuit de RvC gezien is de CEO minimaal de primus inter pares. De CEO wordt duidelijk gezien als de persoon die moet worden beoordeeld. Iets daaronder komt de RvB als collectief en vervolgens komen de individuele RvB-leden. Overigens zijn de verschillen marginaal.
- Zowel de voorzitter, de selectie- en remuneratiecommissie als de voltallige RvC worden geacht een rol te spelen bij de beoordeling van de RvB en haar leden. Niet gevraagd, maar aannemelijk is dat, in ieder geval in de huidige situatie, de bijdrage per commissaris sterk uiteen loopt. Doorgaans is de voorzitter van de RvC ook lid van de selectie- en remuneratiecommissie.
- Het lijkt erop dat de CEO eerder een rol moet spelen bij het beoordelen van zijn collega-bestuurders op individueel niveau, dan van de RvB als collectief.
- De individuele RvB-leden, tenslotte, komen schoorvoetend in het spel voor. Ze mogen wat zeggen over de RvB als totaal en over de CEO, maar elkaar beoordelen is nog niet in.

Voorzitter belangrijker geworden bij evaluatieproces.

- Vergeleken met 2012 krijgt de voorzitter veel nadrukkelijker een rol. Bij de selectie- en remuneratiecommissie is de wenselijkheid licht hoger, maar grosso modo vergelijkbaar met 2012.
- Bij de CEO heeft er een verschuiving plaatsgevonden van de beoordeling van de RvB als collectief naar de individuele beoordeling van de RvB-leden. Bij de niet-CEO leden van de RvB is de verschuiving juist tegengesteld: van individueel naar collectief.

Bij bedrijfsvariaties doet voltallige RvC de evaluatie van de RvB(-leden).

Bedrijfsvariaties

- Bij de **bedrijfsvariaties** doen zich nu de nodige opvallende afwijkingen voor, behalve bij COOP (slechts 4x). Van het totaal aantal opties in deze categorie **wijkt 67% fors af** van het basisprofiel. En op 2 na zijn al deze afwijkingen negatief. Bovendien zijn de verschillen soms zeer substantieel. **Alleen bij** de uitspraak dat de **voltallige RvC de RvB als collectief beoordeelt** is het aantal **afwijkingen beperkt** en ook niet al te groot. De conclusie moet dan zijn dat **bij deze andere bedrijfsbenchmarks de voltallige RvC bij het evaluatieproces van de RvB** is betrokken. Een mogelijke verklaring is, dat de betrokken bedrijven gemiddeld kleiner zijn dan de beursgenoteerde bedrijven. Hierdoor kan er ook een kleinere RvC zijn, die geen of een beperkt aantal aparte commissies kent. De voltallige RvC is dan tevens de selectie- en benoemingscommissie. Bij dergelijke kleinere RvC's is een aparte auditcommissie eerder gebruikelijk dan een aparte selectie- en benoemingscommissie.
- Verder is bij kleinere bedrijven de omvang van de RvB/directie geregeld ook beperkt. Zeker het aantal statutaire directeuren komt soms niet boven de 1 of 2. In een dergelijke situatie vallen voltallige RvB en CEO dan samen en andere RvB-leden ontbreken dan geregeld.
- De afwijkingen bij de bedrijfsvariaties betreffen voor nagenoeg 100% de voorzitter en de selectie- en remuneratiecommissie. Hetgeen een bevestiging kan zijn van hetgeen hiervoor is verondersteld.

Minder verschillen bij persoonsgebonden variaties en alleen maar positieve.

Persoonsgebonden variaties

- Bij de **persoonsgebonden variaties** is het aantal grote **afwijkingen** van het basisprofiel veel **geringer** met 25%. Bovendien zijn al deze afwijkingen **positief**.
- De **meeste afwijkingen** doen zich voor bij de **voordrachtscommissaris (11x)** en bij de **vrouwelijke commissaris (5x)**.

5.4 Verbeterwensen evaluatie functioneren RvB: de spelers

Tabel 5.4 Verbeterwensen evaluatie RvB: de spelers

Als onderdeel van procedure beoordeelt:	bapr	FAM	CORP	ZW	VZ	RvB	VR
voorzitter RvC: RvB als collectief							
voorzitter RvC: de CEO							
voorzitter RvC: elk RvB-lid							
selectie/remco: RvB als collectief	0.87						
selectie/remco: de CEO	0.86						
selectie/remco: elk RvB-lid							
voltallige RvC: RvB als collectief							
voltallige RvC: de CEO							
voltallige RvC: elk RvB-lid							
CEO: RvB als collectief							
CEO: elk RvB-lid							
niet-CEO: RvB als collectief	0.87						
niet-CEO: de CEO	0.86						
niet-CEO: elk RvB-lid	0.81						

Geen geel of oranje arcering: de afwijking van het belang ligt tussen de +10% tot en met -10% en is in beginsel acceptabel; geel: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en is daarmee beslist een punt van aandacht; oranje: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk; selectie/remco: selectie- en remuneratiecommissie.

Basisprofiel

Vooral bijdrage niet-CEO-leden mag hoger.

- Van de 14 opties vindt het basisprofiel dat er bij 5 een verbetering moet optreden. Dit betreft de bijdragen van de **niet-CEO-leden** van de RvB en de bijdrage van de **selectie/remco** bij de beoordeling van de RvB als collectief en van de CEO. Bij de niet-CEO-leden was het ambitieniveau relatief laag. Maar het signaal is duidelijk.
- Bij de selectie/remco was het ambitieniveau relatief hoog voor beide bijdragen.

Veel verbeterwensen bij bedrijfsvariatiës. FAM en STI aan top met ook groot aantal urgente verbeteringen.

Bedrijfsvariatiës

- In 70% van de gevallen willen de **bedrijfsvariatiës verbeteringen** realiseren. De meeste verbeterwensen vallen waar te nemen bij FAM en STI (elk 13x), GB en ZW (elk 10x) en bij MKB (9x). Bij FAM en STI is er met respectievelijk 9 en 8 sprake van een groot aantal **urgente** verbeterwensen.
- De minste verbeterwensen doen zich voor bij CORP (2x), basisprofiel (5x) en COOP (7x).

Vooraf jongere commissaris niet tevreden.

Persoonsgebonden variatiës

- Het **procentuele** aantal verbeterwensen bij deze categorie is **29%**. Het **grootste** deel daarvan doet zich voor bij de **jongere commissaris** (9x) en bij de **RvB** en **VO** (elk 5x).
- VZ, VR en AUD komen elk niet boven de 3 verbeterwensen.

Hogere bijdrage niet-CEO-leden RvB breed gedeeld.

Verbeterwensen bij categorie spelers

- Over de volle breedte zijn het met name de **niet-CEO-leden** van de RvB, waarvan, weliswaar nog op een laag niveau, meer inbreng wordt verwacht. In 2012 was dat ook zo. Blijkbaar pakken de commissarissen of deze niet-CEO-leden van de RvB niet door.
- Ook zien veel benchmarks dat de **voltallige RvC** zich meer met de overige RvB-leden moeten gaan bezighouden. Dit geldt nog meer voor de selectie- en remuneratiecommissie met betrekking tot de evaluatie van de RvB als collectief en de evaluatie van de CEO.
- De minste verbeterwensen doen zich voor ten aanzien van de rol van de **voorzitter**.

Bijdrage voorzitter voldoende

Huidige situatie

Basisprofiel

- Bij het **basisprofiel** wordt de rol van de **voorzitter** als **voldoende** gezien. In mindere mate geldt dit voor de voltallige RvC en voor de selectie- en remuneratiecommissie. Telkens blijkt de beoordeling in relatie tot de CEO het hoogst te worden gewaardeerd. Ook de bijdrage van de CEO bevindt zich min of meer in het voldoende segment.
- Zowel de voorzitter, de selectie- en remuneratiecommissie, de CEO als ook de niet-CEO-leden van de RvB doen het blijkbaar beter dan in 2012. De voltallige RvC was in het 2012 onderzoek niet opgenomen.

Brede vooruitgang ten opzichte van 2012.

Andere variatiës

- Bij de **bedrijfsvariatiës** is er in 77% van de gevallen een **lagere score** dan bij het basisprofiel. Globaal gezien komt alleen de **voltallige RvC** op een voldoende. Daarnaast laten COOP en CORP bij meer spelers een licht voldoende resultaat zien. STI (14x), GB (13x), MKB (12x), ZW (11x) en FAM (10x) ontlopen elkaar niet veel met alleen maar negatieve verschillen. Dit geeft te denken voor de kwaliteit van het evaluatieproces.
- Bij de **persoonsgebonden variatiës** is 23% van de grote verschillen met het basisprofiel **positief** en 4% negatief. Vooral VO, VR en AUD tekenen voor deze positieve verschillen. De jongere commissaris wijkt als enige negatief af en wel 4x en bij elke variant van de voltallige RvC.

Bij bedrijfsvariatiës veel onvoldoenden. COOP en CORP uitzondering.

Bij persoonsgebonden variatiës minder grote verschillen en meestal nog positief.

Enige bespiegelingen

Evaluatieproces RvB lijkt geregeld onvoldoende transparant.

We kunnen ons niet aan de indruk onttrekken dat de ontwikkeling in het evaluatieproces van de RvB enigszins heeft gestagneerd. Wellicht is een combinatie van niet willen veranderen, tijdgebrek en eerst het eigen evaluatieproces op orde willen brengen daaraan debet. Maar ook is het mogelijk dat het geen kwestie is van niet willen veranderen, maar is er veeleer sprake van dat de RvC nog niet zo onder de indruk was van de noodzaak om ook op dit gebied te professionaliseren.

Gezien het geringe aantal verbeterwensen bij de rol van de voorzitter vermoeden wij dat de commissarissen een gelijk speelveld willen creëren door voor zichzelf meer ruimte te creëren via de voltallige RvC of via de selectie- en remuneratiecommissie.

Overigens blijkt het proces van de beoordeling van de RvB zowel voor menig commissaris als ook voor menig RvB-lid in duister gehuld te zijn. We zijn weliswaar niet vaak, maar toch meer keren RvB-leden tegengekomen die zeiden dat als zij het afgelopen jaar zijn beoordeeld, zij daarvan geen weet hadden. Deze geluiden zijn we ook bij beursgenoteerde bedrijven tegengekomen. Maar ook diverse commissarissen, vooral als zij niet in de selectie- en benoemingscommissie zitten, gaven aan dat zij niet wisten of de voltallige RvC bij de evaluatie was betrokken en hoe. Niet ongebruikelijk is dat de voorzitter van de RvC, al dan niet als lid van de selectie- en remuneratiecommissie, samen met deze commissie het voorbereidende werk doet. Soms wordt vooraf de mening van de andere RvC-leden gevraagd als input. Maar ook komt voor dat deze overige leden pas wat kunnen toevoegen als de voorzitter in de RvC-vergadering de evaluatie van de RvB aan de orde heeft gesteld. En de voorzitter aangeeft wat de teneur van het gesprek zal zijn. Daarna is het aan de wijsheid en inzichten van de voorzitter om deze opmerkingen te wege en eventueel mee te nemen in het gesprek dat de voorzitter, al dan niet vergezeld van een lid van de selectie- en remuneratiecommissie, heeft met de RvB-leden. Na dit gesprek geeft de voorzitter een terugkoppeling aan de voltallige RvC. De wijze waarop dit proces gestalte heeft gekregen bij de diverse bedrijven, loopt zeer uiteen. Sommige bedrijven zijn daarover zeer transparant in het verslag van de RvC of op de website van het bedrijf. Alleen vrezden wij dat dit niet de meerderheid is.

5.5 Evaluatie functioneren RvB: informatiebronnen en 360 gradenbenadering

Onderzoeksvraag

Vorig jaar is gevraagd aan de commissarissen welke criteria zij meenemen bij de beoordeling van de RvB dan wel mee zouden willen nemen. Tijdens de interviews bleek dat de commissarissen zeer uiteenlopende opvattingen hadden over hoe je de bedoelde informatie zou kunnen krijgen. Dat is voor ons de reden geweest om een aantal informatiebronnen, gekoppelde aan mogelijk belanghebbenden aan de orde te stellen. Daarbij maken wij een onderscheid tussen de situatie dat de organisatie zelf de gewenste informatie genereert of dat er gebruik wordt gemaakt van een onafhankelijke derde. Dat was voor ons ook de reden om de vraag over het gebruik maken van een 360 gradenbenadering te herhalen.

Als reminder hebben wij in figuur 5.5.1 nog even de resultaten voor het basisprofiel weergegeven met betrekking tot de in het vorige onderzoek (in casu 2014) onderzochte criteria.

Figuur 5.5.1 Criteria evaluatie functioneren RvB 2014: wenselijke situatie (5-puntsschaal)⁵



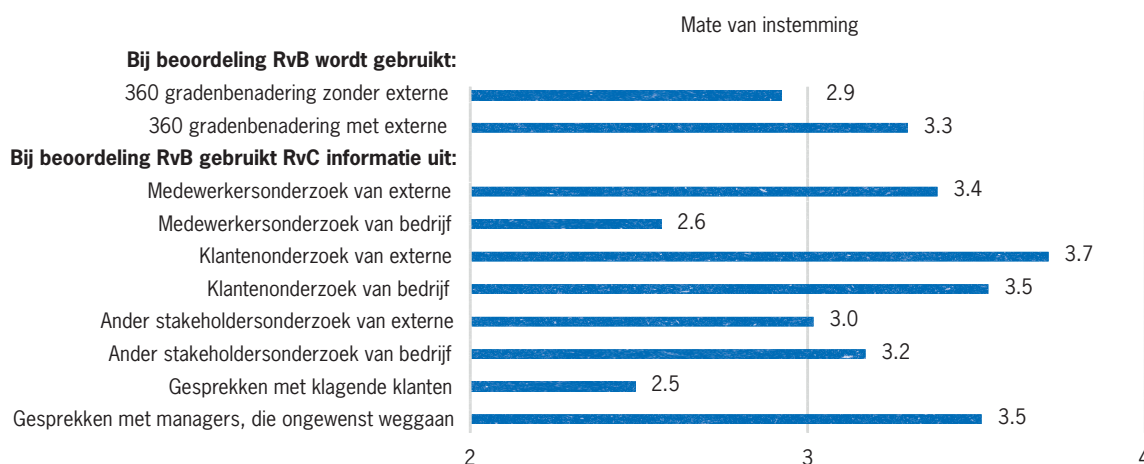
Belangrijke criteria

- De boodschap was toen duidelijk. Alle genoemde criteria scoorden in de categorie (zeer) wenselijk. Deze mening werd breed gedeeld door de commissarissen. Ook werd breed de opvatting gedeeld dat op de meeste onderdelen verbeteringen (beslist) nodig waren.

⁵ Deze resultaten staan vermeld in 'Evaluatieproces van RvB vereist forse inhaalslag', door Aalt Klaassen en Herbert Rijken, commissarissen benchmarkonderzoek 2014/2015, deel II, blz. 42, www.granthornton.nl/commissarissenonderzoek.

Wenselijke situatie

Figuur 5.5.2 Informatiebronnen bij evaluatie functioneren RvB: wenselijke situatie (5-puntsschaal)



Basisprofiel

Matige interesse voor 360 gradenbenadering, maar wel met externe

- Het gebruik van een **360 gradenbenadering** mag zich nog niet in een warme belangstelling verheugen bij het basisprofiel. Als deze benadering wordt toegepast, dan blijkt er een **lichte voorkeur** om dit te doen met een **externe** deskundige. Overigens is vergeleken met vorig jaar de externe bij deze toepassing minder populair.

Meeste belang gehecht aan klantenonderzoek door externe

- De **hoogste prioriteit** wordt gelegd bij het benutten van **informatie** verkregen via een door een **externe** partij gehouden **klantenonderzoek**. Overigens is het verschil met het door het bedrijf zelf verricht klantenonderzoek marginaal.
- Op de tweede plaats komt het **medewerkersonderzoek**, maar dit wordt met wat minder enthousiasme begroet. Wel wordt het als bedrijf zelf verzamelen van dergelijke informatie, min of meer afgewezen. Een **ander stakeholdersonderzoek** is nog minder gewenst dan beide voorgaande. En voor het laten verrichten van een dergelijk onderzoek gaat de voorkeur licht uit naar het bedrijf zelf.

Nog minder animo om te praten met klagende klanten.

- Opvallend is dat commissarissen **gesprekken met klagende klanten niet** zien zitten. Gesprekken met **managers die ongewenst weggaan**, worden **welwillender** bekeken. Overigens zijn beide scores lager dan vorig jaar en daarmee is het verschil met de opvattingen van de buitenwereld uit een internationaal onderzoek uit 2014 groter geworden⁶.

Bedrijfsvariaties

Het nodige aantal afwijkingen vooral bij GB en MKB. Bij COOP alleen 5 positieve verschillen.

- De **meeste grote afwijkingen** van het basisprofiel zijn waar te nemen bij de **bedrijfsvariaties** (53%) en daarvan is iets meer dan de helft negatief. De 2 variaties met de meeste afwijkingen zijn **GB** (7x min) en het **MKB** (5x min en 2x plus). De overige bedrijfsvariaties hebben 4 tot 5 afwijkingen in gelijke mate verdeeld over positieve en negatieve verschillen. De uitzondering is **COOP**, waar alleen 5 positieve afwijkingen zijn.

Persoonsgebonden variatie

Weinig verschil met basisprofiel. VR paar opvallende afwijkingen.

- Bij de **persoonsgebonden benchmarks** is het verschil met het basisprofiel beperkt tot 8%. De **vrouwelijke commissaris** is daar met 3 afwijkingen goed voor nagenoeg het totaal aantal grote verschillen met het basisprofiel. Vooral de hogere waarderingen voor de toepassing van de 360 gradenbenadering met een externe en het door een externe verricht medewerkersonderzoek vallen op.

Informatiebronnen enige opvallende zaken

Meeste bedrijfsvariaties voorkeur voor 360 gradenbenadering zonder externe behalve basisprofiel en COOP.

- De **meeste en meest opvallende afwijkingen** doen zich voor bij de **360 gradenbenadering**. Deze benadering wordt 'zonder externe' door de meeste bedrijfsvariaties als wenselijker gezien dan door het basisprofiel. Het tegengestelde geldt voor toepassing 'met externe'. Het

⁶ Deze resultaten staan vermeld in 'RvC beweegt richting een andere organisatie van het commissariaat', door Aalt Klaassen en Herbert Rijken, commissarissen benchmarkonderzoek 2014/2015, deel I, blz. 25-27, www.granthornton.nl/commissarissenonderzoek.

VZ deelt als enige opvattingen merendeel bedrijfsvariaties.

resultaat is dat uiteindelijk de meeste bedrijfsvariaties een voorkeur hebben voor de 360 gradenbenadering 'zonder externe'. Alleen het basisprofiel en COOP denken daar anders over.

- Bij de **persoonsgebonden variaties** is de VZ de enige die het standpunt van het merendeel van de bedrijfsvariaties rond de 360 gradenbenadering deelt. Gezien zijn rol in het evaluatieproces is dit vermoedelijk een indicatie voor een zekere terughoudendheid in het toepassen van een dergelijke benadering met een externe. Niet uitgesloten is dat een voorzitter zelf deze rol op zich heeft genomen.
- **Gesprekken met klagende klanten** worden bij 5 bedrijfsvariaties duidelijk hoger aangeslagen dan bij het basisprofiel. Alleen GB en CORP conformeren zich hier aan het basisprofiel. Verder wordt het **door het bedrijf zelf verricht medewerkersonderzoek** bij 4 bedrijfsvariaties meer geprefereerd dan bij het basisprofiel en alleen bij het GB is dat lager. CORP en ZW delen de mening van het basisprofiel. Bij de overige informatiebronnen is het aantal variaties dat afwijkt 4 of meestal lager.

Enige bespiegelingen

Laat slechte ervaring gebruik van informatiebron of werkwijze niet domineren, maar wees wel zeer kritisch op proces.

Tijdens de interviews bleek dat de eigen ervaring om een bepaalde bron van informatie te benutten of om bijvoorbeeld een 360 gradenbenadering toe te passen sterk bepalend was voor het openstaan voor hetzij de onderzochte informatiebronnen te benutten of de te volgen werkwijze te hanteren. Een slechte ervaring van de commissaris bleek geregeld de 'doodslag' voor bron en/of werkwijze. Enerzijds hebben wij daarvoor begrip, maar aan de andere kant hebben wij enige ervaring op dit gebied en weten dat daar de nodige doodzonden kunnen worden begaan. Wat te denken van een organisatie, die een extern medewerkersonderzoek en een extern klantenonderzoek heeft afgeschaft om kosten te besparen. Vervolgens ging deze organisatie bedoelde gegevens zelf verzamelen. Bij de medewerkers tijdens functioneringsgesprekken en bij klanten, nadat een reparatie was uitgevoerd. De betrokken organisatie was hierover zeer transparant. Het was vermeld in het jaarverslag. Maar aan de andere kant zijn er vele organisaties die bedoelde informatie op een professionele manier verzamelen. Wel kan bij de beoordeling van deze informatie beschikking over enige onderzoekervaring geen kwaad. Maar ook is van belang wie de opdrachtgever is geweest, RvB of RvC, wie de opdracht heeft geformuleerd, wie de vragen heeft opgesteld en of er ook benchmarkorganisaties zijn opgenomen. Wanneer dit proces kritisch doorlopen is, dan denken wij dat er meer redenen voor pleiten om bedoelde bronnen wel te gebruiken dan niet. Of een RvC daarmee kan volstaan, wagen wij te betwijfelen.

Enige pro's en contra's inhuren externe of zelf doen. Is een combinatie niet het proberen waard?

Voor het geringe verschil van inzet tussen een externe of het door een bedrijf zelf laten verzamelen van bedoelde informatie zijn bij de antwoorden op een open vraag in deze richting verschillende argumenten aan te voeren. De inzet van een externe deskundige geschiedt, omdat commissarissen verwachten dat de kans op eerlijke antwoorden dan groter is. Als geen externe deskundige wordt ingeschakeld, vrezen zij dat er een kans is dat er meer gewenste antwoorden worden gegeven. Ook verwachten ze meer specialistische kennis en ervaring van de externe, een hogere kwaliteit en eventueel ook benchmarkgegevens. Een laatste belangrijk argument is dat de externe deskundige in beginsel onafhankelijk is. Argumenten om het door het bedrijf zelf te laten doen zijn: kostenoverwegingen en mensen van het bedrijf zo zelf op een andere manier laten leren van contacten met klanten/medewerkers/toeleveranciers/vermogensverschaffers. Zo wordt in de organisatie zelf kennis opgebouwd. Bij 'het zelf doen als bedrijf' is het verkrijgen van goede benchmarkgegevens niet voor de hand liggend en daarmee een belangrijk manco van het zelf doen. Iets vergelijkbaars geldt vermoedelijk ook voor de benodigde kwaliteit van de eigen mensen. Aannemelijk is dat deze in een grotere organisatie voor de bedoelde toepassingen beter is geborgd dan bij een kleinere. Ten aanzien van de kostenoverwegingen adviseren wij om niet alleen naar de out of pocketkosten te kijken, maar ook naar de opportunity costs. Alles afwegend zijn wij geneigd het 'zelf doen' niet af te schieten, maar ook niet zonder meer blind uit te besteden. Wij geven in overweging om eens aan een combinatie van beide benaderingen te denken. Maar laat een dergelijke keuze wel het resultaat zijn van een goed en grondig doorlopen besluitvormingsproces. En evalueer systematisch eens in de paar jaar of misschien elk jaar of de gekozen benadering met worden bijgesteld.

5.6 Verbeterwensen: informatiebronnen en 360 gradenbenadering

Tabel 5.6 Verbeterwensen informatiebronnen (5-puntsschaal)

Bij beoordeling RvB wordt gebruikt:	bapr	FAM	CORP	ZW	VZ	RvB	VR
- een 360 gradenbenadering zonder externe	0.69						
- een 360 gradenbenadering met externe	0.42						
Bij beoordeling RvB wordt gebruikt informatie via:							
- medewerkersonderzoek van externe	0.60						
- medewerkersonderzoek van bedrijf	0.48						
- klantenonderzoek van externe	0.70						
- klantenonderzoek van bedrijf	0.80						
- ander stakeholdersonderzoek van externe	0.61						
- ander stakeholdersonderzoek van bedrijf	0.71						
- gesprekken met klagende klanten	0.72						
- gesprekken met managers, die ongewenst weggaan	0.79						

Geen geel of oranje arcering: de afwijking van het belang ligt tussen de +10% tot en met -10% en is in beginsel acceptabel; geel: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en is daarmee beslist een punt van aandacht; oranje: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk.

Voornamelijk overal een urgente verbeterwens.

Basisprofiel

- Veel woorden hoeven niet te worden gewijd aan de uitkomsten. Bij de **360 gradenbenadering** vindt het basisprofiel dat **verbeteringen urgent** zijn. Wel dient de kanttekening te worden geplaatst, dat het ambitieniveau nog bescheiden is.
- Deze verbeterwens doet zich ook voor bij de 'overige informatiebronnen' en is qua urgentie vergelijkbaar met die bij de 360 gradenbenadering.

Beeld bij variaties conform basisprofiel, COOP en CORP deels een uitzondering.

Variaties

- Het **beeld bij de overige variaties is grotendeels vergelijkbaar** met dat van het basisprofiel. In het algemeen houdt dit in op haast elk onderdeel een urgente verbeterwens. Bij de **bedrijfsvariaties** doen zich een paar **afwijkingen** voor, en wel bij: **COOP** met slechts 6 verbeterwensen, waarvan 2 urgent en bij **CORP** 8 verbeterwensen waarvan 'slechts' 4 urgent. **Bij de persoonsgebonden variaties** zijn nagenoeg alle verbeterwensen **urgent**, zelfs bij de **voorzitter**.

Evaluatie RvB heeft forse professionaliseringslag.

- Het beeld dat uit deze resultaten naar voren komt, is in lijn met de resultaten van vorig jaar en met andere onderdelen van dit onderzoek. De **evaluatie** van de RvB moet nog een grote **professionaliseringslag** maken.

Huidige situatie zeer onbevredigend.

Huidige situatie

- Ook over de huidige situatie kunnen we kort zijn, slechts in 7% van het totaal aantal opties wordt een 3.0 of hoger gescoord. Daarvan heeft 2/3 betrekking op klantenonderzoek. **COOP** (3x) en **CORP** (2x) nemen 5 van de 9 hogere scores voor hun rekening. **De huidige situatie is zeer onbevredigend.**

Waarom beschikbaar instrumentarium/informatie niet benutten voor evaluatie RvB?

Enige bespiegelingen

Vorig jaar, maar ook dit jaar, hebben commissarissen aangegeven dat zij niet tevreden zijn over het evaluatieproces van de RvB. Vorig jaar hebben zij ook aangegeven welke 'ingrediënten' zij mee zouden willen nemen in hun evaluatie van de RvB. Op basis van het onderhavige onderzoek vragen wij ons af in hoeverre RvC's, maar ook RvB's voldoende notie hebben van informatie/instrumenten, die binnen hun bedrijf beschikbaar zijn en zonder veel aanpassingen geschikt gemaakt kunnen worden voor toepassing voor de evaluatie van het functioneren van de RvB.

Onderzoek wat er in bedrijf aanwezig is en gebruik dit ook als kapstok voor relatiebeheer met doelgroep.

Geregeld hoorden wij dat commissarissen niet zeker wisten of er bijvoorbeeld een klanten- en/of medewerkersonderzoek werd gehouden. Laat staan dat ze wisten of het bedrijf dit zelf deed of dat een externe dat deed. Gelukkig zijn er uitzonderingen, maar ons inziens nog te weinig. Er waren commissarissen die zeiden dat zij de opvattingen van medewerkers meenamen in hun beoordeling. En op de vraag hoeveel medewerkers zij dan hadden gesproken van het totaal, kwam er soms een antwoord dat wij niet aan papier durven toevertrouwen. Wij zouden commissarissen willen aanraden eens serieus te kijken naar de in een bedrijf beschikbare informatie. En tegelijkertijd geven wij in overweging om eens te bespreken met de RvC en/of de RvB of deze informatie en het informatie genererend proces niet benut kan worden om het relatiebeheer met een bepaalde doelgroep inhoud te geven.

Bedrijf zelf of externe informatie laten aanleveren.

De discussie of een bedrijf zelf bepaalde informatie moet genereren of dat er gebruik gemaakt moet worden van door een externe geleverde informatie leverde uiteenlopende antwoorden op. In het algemeen kregen wij op basis van de interviews de indruk dat de wijze van informatieverzameling niet uitgebreid is besproken binnen een RvC. Dat impliceert dat de kans bestaat dat een RvC ogenschijnlijk van bepaalde informatie wordt voorzien, maar dat de kwaliteit van de informatie misschien wel eens ter discussie zou kunnen worden gesteld. En daarmee ook de relevantie van de betrokken informatie. Zeker daar, waar er sprake is van een afhankelijkheidsrelatie, betwijfelen wij of een RvC voor bijvoorbeeld medewerkers- of klantenonderzoek kan volstaan met door de organisatie zelf verzamelde gegevens. Ook het ontbreken van benchmarkgegevens zal in een dergelijke situatie eerder regel dan uitzondering zijn. Bovendien is het de vraag of de organisatie zelf over de vereiste kennis en ervaring beschikt om de informatie te verzamelen, te verwerken en te interpreteren.



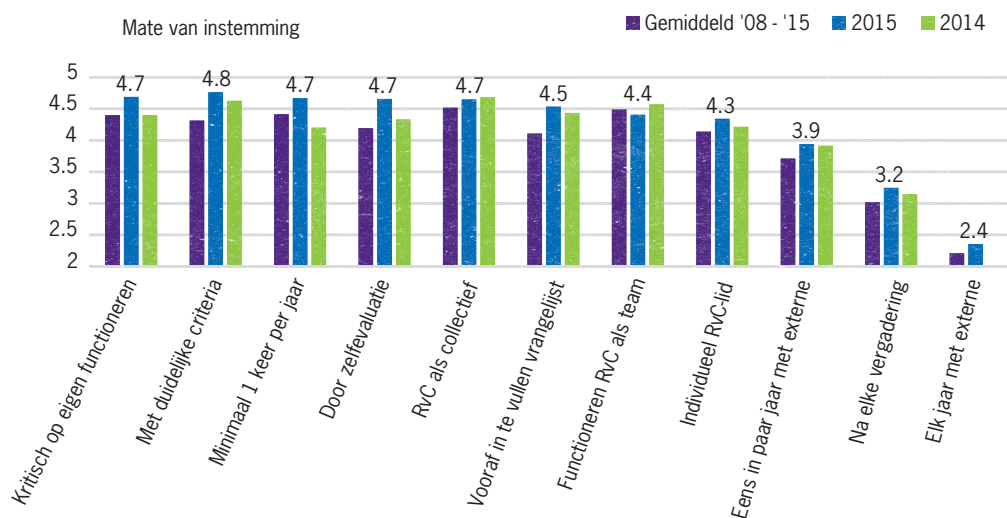
6 Evaluatie functioneren RvC

Onderzoeksvraag

Al een aantal jaren schenken wij aandacht aan de evaluatie van het functioneren van de RvC. Vergeleken met eerdere edities van het onderzoek hebben wij het aantal vragen wat gereduceerd om ruimte te winnen voor vragen met betrekking tot de evaluatie van de RvB. Met betrekking tot het beoordelen van het functioneren van de RvC en haar leden is onderzocht wat de opvattingen van de commissarissen van de huidige en de wenselijke situatie zijn.

6.1 Wenselijke situatie

Figuur 6.1 Beoordeling functioneren RvC en haar leden: wenselijke situatie (5-puntsschaal)



De gegevens met betrekking tot het kritisch zijn op het eigen functioneren zijn reeds in hoofdstuk 3 behandeld. Ter vergelijking zijn ze in deze paragraaf nogmaals opgenomen.

Basisprofiel

- **Kritisch** zijn op het **eigen functioneren** wordt dit jaar met een hogere score gekwalificeerd als zijnde **zeer belangrijk**.
- Ook bij het evaluatieproces zelf heeft dit jaar een aantal onderdelen een zeer hoge wenselijkheid gekregen. Dit zijn: het hanteren van **duidelijke criteria**, het **jaarlijks evalueren**, het gebruik maken van **zelfevaluatie**, het **beoordelen** van de RvC als **collectief** en het gebruik maken van een van tevoren in te vullen **vragenlijst**.
- **Relatief lage scores** doen zich nog voor bij het evalueren na elke vergadering en het jaarlijks inzetten van een externe deskundige.
- Vergeleken met vorig jaar is de gemiddelde overall score licht gestegen naar 4.2. Grote verschillen doen zich voor bij het jaarlijks evalueren (+0.5), gebruik maken van zelfevaluatie (+0.3) en het jaarlijks inzetten van een externe deskundige (+0.3).

Bij evaluatie: duidelijke criteria, jaarlijks, zelfevaluatie, als collectief en met van tevoren in te vullen vragenlijst bovenaan.

Nodige afwijkingen van basisprofiel behalve bij COOP en CORP.

Bedrijfsvariatiës

- Het procentueel totaal aantal **afwijkingen** bij de **bedrijfsvariatiës** is met **61%** aan de **forse** kant. Bovendien zijn de **meeste** afwijkingen **negatief**, dus minder instemming met een bepaalde stelling. De variatiës met de **minste** afwijkingen zijn **COOP** en **CORP** met elk 3 grote afwijkingen. De **meeste** afwijkingen doen zich voor bij **FAM** (9x) en bij **STI** (8x).
- **Afwijkingen** betreffen **vooral**: gebruik maken van **zelfevaluatie** (6x), **na afloop** van elke **vergadering** (6x), gebruik van een van tevoren in te vullen **vragenlijst** (7x), **eens** in de **paar jaar** met een **externe** (5x). Met betrekking tot dit laatste is **zeer opvallend** dat **elk jaar** met een **externe** ook **5 afwijkingen** laat zien, maar alle **positief**. De semipublieke sector en FAM en COOP zijn hiervoor verantwoordelijk. Overigens loopt de wenselijkheid daarmee uiteen van 2.7 naar 3.3.

Deelt opvattingen basisprofiel grotendeels.

Persoonsgebonden variatiës

- Bij de **persoonsgebonden** variatiës is het procentuele aantal **afwijkingen** beperkt tot **12%**. En deze afwijkingen doen zich primair voor bij **VR** (4x positief) en de jongere commissaris (2x negatief). De conclusie is dat deze categorie grotendeels de opvattingen van het basisprofiel deelt.

Mate van instemming

- De **evaluatie** van de **RvC** bij de **variatiës** kan kort worden **samengevat** met de conclusies, dat de ambitie is deze te doen: jaarlijks, aan de hand van duidelijke criteria, met behulp van zelfevaluatie, met betrekking tot het collectief van de RvC en het functioneren van de RvC als team, met betrekking tot de afzonderlijke RvC-leden en met een van te voren in te vullen vragenlijst.
- Wel is de mate van instemming bij de meeste onderdelen wat lager dan bij het basisprofiel.

6.2 Verbeterwensen en evalueren functioneren RvC

Tabel 6.2 Verbeterwensen evalueren RvC (5-puntsschaal)

	bapr	FAM	CORP	ZW	VZ	RvB	VR
De RvC is kritisch op haar eigen functioneren							
Hoort minimaal 1 keer per jaar plaats te vinden	0.88						
Gebeurt aan de hand van duidelijke criteria							
Met behulp van vooraf in te vullen vragenlijst	0.87						
Gebeurt door zelfevaluatie	0.89						
Geschiedt elk jaar met behulp van een externe	0.58						
Geschiedt eens in paar jaar met behulp van externe	0.68						
Wordt gedaan na afloop van elke vergadering	0.74						
Betreft de RvC als collectief							
Betreft de afzonderlijke RvC-leden							
Betreft ook functioneren van RvC als team	0.89						

Geen geel of oranje arcering: de afwijking van het belang ligt tussen de +10% tot en met -10% en is in beginsel acceptabel; geel: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en is daarmee beslist een punt van aandacht; oranje: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk.

Basisprofiel

Weer groot aantal verbeterwensen

- Vorig jaar kregen we de indruk dat de situatie bij het basisprofiel redelijk uitgekristalliseerd was wat betreft opvattingen rond evaluatie. Er waren slechts 3 verbeterwensen. Dit jaar zijn er weer 7 verbeterwensen en lijkt de situatie weer op die van 2013, toen er ook zoveel verbeterwensen waren en grotendeels dezelfde. De toename van het aantal verbeterwensen zijn wij geneigd gedeeltelijk toe te schrijven aan de hogere ambities wat betreft de wenselijke situatie. Maar daarnaast is het ontegenzeggelijk dat commissarissen kritischer zijn geworden over het evaluatieproces, dankzij de in de afgelopen jaren opgedane ervaringen.
- De **urgente verbeteringen** betreffen de **inzet** van een **externe** en de **evaluatie na afloop** van de **vergadering**. Alleen 'de inzet eens in de paar jaar van een externe' krijgt een relatief hoge mate van wenselijkheid. Ondanks de lage instemming qua ambitie bij beide andere onderdelen zijn we van mening dat ook daar de verbeterwensen geïnterpreteerd mogen

Urgente verbeteringen wijzen op verwachte ontwikkelingen.

worden als een signaal dat op dit gebied de commissariswereld naar andere gebruiken zal groeien bij het basisprofiel. Verder wijzen wij erop dat het goed is dat commissarissen uit een bepaalde sector kennis nemen van gebruiken en opvattingen in andere sectoren.

Overall verbeterpercentage 84%

Bedrijfsvariaties

- Ook bij de **bedrijfsvariaties** doen zich de nodige **verbeterwensen** voor. Op totaalniveau betreft dit **84%** van de mogelijke opties. Het aantal verbeteringen per bedrijfsvariatie varieert van 6 (CORP) tot 10 bij MKB, FAM en STL.
- De **minste verbeterwensen** hebben hier betrekking op het evalueren van de RvC als collectief en het hanteren van een zelfevaluatie.

Overall verbeterpercentage ook nog 56%.

Persoonsgebonden variaties

- Nu is het overall **verbeterpercentage** duidelijk lager met **56%**, maar desondanks erg hoog. Er zijn **2 clusters** te onderscheiden. Aan de ene kant VR (7x), JONG (8x) en RvB (9x) en aan de andere kant VZ en VO (elk 3x) en AUD (4x).
- De **gedeelde verbeterwensen** zijn ook hier bij elke variatie de **inzet** van de **externe** en de **evaluatie na afloop** van de **vergadering**. Ook het hanteren van een van tevoren in te vullen vragenlijst komt bij 4 variaties als verbeterwens naar voren.
- De voorzitter en VO zien alleen een verbetering nodig bij de gedeelde verbeterwensen.

Inzet externe deskundige en evaluatie na vergadering nog steeds geen gemeengoed.

Huidige situatie

Basisprofiel

- Op basis van de scores kan worden geconcludeerd dat bij het basisprofiel **alleen geen instemming** geldt voor de **inzet** van een **externe deskundige** en voor het **evalueren na afloop** van de **vergadering**. Voor 7 onderdelen is daarmee een voldoende gerealiseerd.
- Gezien het aantal verbeterwensen bij de overige onderdelen is het basisprofiel overigens van mening dat een voldoende niet voldoende is.

Beperkt aantal voldoende bij bedrijfsvariaties

Bedrijfsvariaties

- Bij de bedrijfsvariaties is het **aantal zekere voldoende** zeer **beperkt**. Het hoogste aantal komt voor bij CORP (5x), COOP (3x) en ZW (2x). Bij de andere bedrijfsvariaties is dit aantal 1 of 0.

Consensus met basisprofiel

Persoonsgebonden variaties

- Hier is veel meer sprake van een **consensus met het basisprofiel**. Elke variatie heeft bijna 7 zekere voldoende en dit zijn dan ook doorgaans dezelfde als bij het basisprofiel. Alleen de **jongere commissaris** wijkt er met slechts 2 substantieel af van de andere persoonsgebonden variaties.

Mening over evaluatie:

- elk jaar,
- met externe deskundige,
- ingevulde vragenlijst,
- met benchmarkgegevens,
- zelfevaluatie,
- wisselende omvang,
- na elke vergadering.

Enige bespiegelingen rond het evaluatieproces

Ook dit jaar zijn de onderzoekresultaten weer duidelijk. Het evaluatieproces kan en moet beter. Gezien de breed geventileerde verbeterwensen en het grote aantal nieuwe commissarissen dat heeft meegedaan, herhalen wij in essentie een paar opmerkingen van vorig jaar bij de bespiegelingen. Inhoudelijk is de ene evaluatie de andere niet. Ook de manier waarop een evaluatie wordt gedaan, laat een breed palet aan toepassingen zien. De voorzitter van de RvC speelt bij de evaluatie van het functioneren van de RvC doorgaans een belangrijke en niet zelden ook een dominante rol. De ervaring en het zelfkritische vermogen van de voorzitter om dit evaluatieproces te managen zijn niet bij elke voorzitter even goed ontwikkeld. Wij bespeuren bij menig voorzitter nog wat koudwatervrees om een methode te hanteren, die zij zelf nog niet hebben meegemaakt.

Evaluatie:

- bepalen doel evaluatie,
- input van wie,
- wat en wie,
- wie verzamelt informatie,
- maken evaluatierapport en benchmarkgegevens,
- bespreken rapport,
- actiepunten,
- terugkoppeling.

Bij de evaluatie van een RvC onderscheiden wij een aantal fasen/componenten:

- Bepalen doel van de evaluatie.** Wordt de evaluatie gedaan, omdat dit verplicht is? Wordt de evaluatie alleen maar geplaatst in het perspectief van gisteren, een mogelijke afrekeningscenario? Of wordt een evaluatie geplaatst in het toekomstperspectief van de organisatie? Welke competenties zijn er nodig om morgen als RvC een goede bijdrage te kunnen leveren aan de organisatie?
- Bepalen van de personen die een bijdrage (moeten) leveren aan de evaluatie.** Doorgaans zijn dit de RvC-leden, de RvB-leden en eventueel leden van het managementteam en de secretaris van de RvC. Inmiddels zijn we al situaties tegengekomen dat ook COR, aandeelhouders en sommige andere belanghebbenden een bijdrage leveren;
- Vaststellen van de evaluatieonderwerpen.** Van belang zijn bijvoorbeeld de breedte van de evaluatie, welke onderwerpen worden aan de orde gesteld (toezicht, adviesfunctie, werkgeversrol, informatievoorziening, et cetera)? En hoe diep wordt er gegaan. Er kan worden gesproken over de informatievoorziening in het algemeen, maar ook over de gedetailleerdheid van de informatie, de soort informatie, de actualiteit, de frequentie en wie de informatie levert. En last but not least: wordt er alleen over de RvC als collectief gesproken of worden ook de commissarissen individueel geëvalueerd?
- Bepalen van de manier van verzamelen van de informatie.** Wordt er gebruik gemaakt van een vragenlijst en wie formuleert dan de vragen? Is dat het specialisme van de betrokken persoon? Of wordt er een vragenlijst gekopieerd van een andere evaluatie (wordt er dan ook gedacht aan auteursrechten)? Wie verzamelt de informatie? Vullen de individuele personen zelf de vragenlijst in op papier of via een webbased vragenlijst of gaat dit via een face-to-face-interview met de voorzitter, de secretaris of een externe deskundige?
Een heel andere insteek is dat een externe een aantal vergaderingen van de RvC bijwoont de notulen raadpleegt en op basis daarvan een rapportage maakt ter bespreking in de RvC. Uiteraard is een combinatie ook mogelijk;
- Op basis van de verkregen informatie opstellen van het evaluatierapport voor de RvC.** Wie is daarmee belast? Doet de voorzitter dat de secretaris of een externe? Wordt er gebruik gemaakt van benchmarkgegevens en, zo ja, van welke? Wordt er teruggevallen op een report-generator en komt er een automatisch rapport na het invoeren van de antwoorden? Wordt er nog een vergelijking gemaakt met eerdere evaluaties? Hoe is het gesteld met de anonimiteit van de antwoorden?
- Bespreken evaluatierapport.** Wordt het rapport in een aparte vergadering besproken of in een reguliere vergadering? Wordt het rapport eerst nog voorbesproken met individuele commissarissen? En wie doet dat de voorzitter en/of de evaluator? Wordt het rapport in één keer besproken of worden de onderwerpen gespreid in de tijd behandeld? Wie leidt de vergadering op dit onderdeel, de voorzitter of een ander RvC-lid of een externe moderator? Is de RvB of ook de CEO aanwezig bij de bespreking van het rapport? Of wordt het rapport ook apart met de RvB besproken en daarna nog eens in een gezamenlijke bijeenkomst van RvC en RvB?
- Terugkoppeling na de evaluatievergadering.** Wordt er verslag gemaakt van de evaluatie met een aantal besluiten/actiepunten? Wordt dit verslag beschikbaar gesteld aan de RvB, aan de aandeelhouders, aan externe toezichthouders (DNB, AFM) of via het jaarverslag aan een breder publiek en belanghebbenden?

Zelf doen en/of uitbesteden?

Bij al die onderscheiden fasen zal steeds de vraag kunnen/moeten worden gesteld of voor de betrokken deelactiviteit de betrokken **deskundigheid in huis** is of dat deze moet worden ingekocht. Maar ook dient er goed over worden nagedacht of vanwege de **afhankelijkheidsrelatie** de voorzitter en/of de secretaris wel de meest aangewezen personen zijn om de informatie te verzamelen en te verwerken. En bij de vraag over het wel of niet gebruiken van **benchmarkgegevens** dient goed nagedacht te worden over zaken als bedrijfs- en sectorblindheid en het benutten van het tijdig signaleren van veranderingen in het commissarisveld. Ook is het wenselijk na te denken over de evaluatie **in de tijd**. Moeten elk jaar dezelfde vragen worden gesteld of kunnen deze in de tijd variëren of is het wenselijk in dit verband aan een mix te denken van repeterende vragen en capita selecta?

Het zal hopelijk duidelijk zijn, dat als een RvC op een professionele wijze om wil gaan met evaluatie dat dan niet met een uurtje per jaar per commissaris kan worden volstaan. Afhankelijk van de breedte en de diepte van de **evaluatie** lijkt een **tijdsbeslag** per commissaris van 5 tot 10 uur op jaarbasis ons een faire schatting. Daarbij veronderstellen wij impliciet dat een deel van de **evaluatie ook** wordt gebruikt om **over** een **deelonderwerp**, bijvoorbeeld de informatievoorziening, **meningen te verzamelen** van de RvC- en/of RvB-leden. Deze worden dan gebruikt om in een volgende vergadering niet alleen een **fundamentele discussie** te voeren over het onderwerp informatievoorziening, maar ook te komen tot concrete invulling van het informatieproces. Een volgende keer wordt dan bijvoorbeeld in extenso gesproken over de evaluatie van het functioneren van een RvB en de daarbij te gebruiken variabelen. Daarmee wordt met de evaluatie als insteek een benadering gekozen, waardoor de basis wordt gelegd voor de eerder genoemde fundamentele discussie. Deze is niet zelden het kind van de rekening als gevolg van de aandacht voor de dagelijkse gang van zaken.

Goede evaluatie tevens bijscholing en ook nog PE-punten.

Onze ervaring is dat een goede evaluatie een belangrijke bijdrage kan leveren aan het bijscholingsproces van commissarissen en bestuurders, maar ook aan het functioneren van RvC en RvB. Tevens komen aldus de contouren op tafel voor een jaarlijkse update van het profiel van de RvC en het profiel van nieuw aan te trekken commissarissen. Overigens blijken sommige commissarissen de face-to-face-interviews voor het onderzoek als PE-punten op te voeren.



www.gt.nl

© Grant Thornton Accountants en Adviseurs B.V., Grant Thornton Specialist Advisory Services B.V., Grant Thornton Forensic & Investigation Services B.V., Grant Thornton Expatriate Services B.V.
Alle rechten voorbehouden.

Grant Thornton Accountants en Adviseurs B.V., Grant Thornton Specialist Advisory Services B.V., Grant Thornton Forensic & Investigation Services B.V., en Grant Thornton Expatriate Services B.V. zijn lid van Grant Thornton International Ltd. (Grant Thornton International). Grant Thornton International en haar leden zijn geen wereldwijde vennootschap. Diensten worden geleverd door de onafhankelijke leden.

