

Hoe lang kan een RvC wachten met het doorvoeren van verbeterwensen?

Commissarissen benchmarkonderzoek 2017-2018 - Deel II

Door:
Aalt Klaassen
Dirk-Jaap Klaassen
Herbert Rijken



'Basis' commissariaat:
organisatie/bedrijf



Verbeterwensen
technische
competenties



Informatievoorziening
aan RvC

Hoe lang kan een RvC wachten met het doorvoeren van verbeterwensen?

Commissarissen benchmarkonderzoek 2017-2018 - Deel II

Februari 2018

door:
Aalt Klaassen
Dirk-Jaap Klaassen
Herbert Rijken

Over de auteurs



Aalt Klaassen

Researcher/consultant en bestuursadviseur. Ruim 45 jaar werkervaring, onder andere in ondernemingsfinanciering, Investor relations, (kapitaal)marktonderzoek, management development en good governance. Partner in Board in Balance bv, voormalig partner Rematch bv en voormalig medewerker Ondernemingsfinanciering aan de Economische faculteit van de Vrije Universiteit te Amsterdam. Aalt is bedrijfseconoom.



Dirk-Jaap Klaassen

Researcher/consultant en partner in Board in Balance bv. Sinds 2008 verbonden aan Aalt Klaassen bv. De afgelopen jaren heeft hij diverse evaluaties (mede)begeleid en meegewerkt aan het jaarlijkse commissarissen benchmarkonderzoek. Dirk-Jaap is historicus.



Herbert Rijken

Hoogleraar Ondernemingsfinanciering aan de School of Business and Economics van de Vrije Universiteit in Amsterdam. Hij heeft gestudeerd aan de Technische Universiteit Delft en de Universiteit Nijmegen, heeft promotieonderzoek uitgevoerd in de toegepaste kernfysica aan de Technische Universiteit Eindhoven en is werkzaam geweest als adviseur ondernemingsstrategie en bestuur. Zijn huidige onderzoek richt zich voornamelijk op kredietrisico, structured finance, financieringskosten en besturingsvraagstukken in ondernemingen.

© 2018 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

Leeswijzer	4
Woord van dank	7
Commissarissen, bestuurders en secretarissen die hun medewerking hebben verleend	8
Voorwoord van Bart Jonker	9
Samenvatting en conclusies deelrapport II	10
Enige discussievragen naar aanleiding van de resultaten	13
Summary and main conclusions of sub-report II	14
Questions for debate based on the results	17
1 Inleiding	18
1.1 Aanpak in dit onderzoek	18
2 Verbeterwensen technische competenties RvC	20
3 Teamrollen	23
3.1 Gewenste situatie	24
3.2 Verbeterwensen	25
4 Agendering diversiteit	29
4.1 Wenselijke situatie	29
4.2 Veranderwensen	30
5 Samenwerking binnen RvC	33
5.1 Gewenste situatie	34
5.2 Verbeterwensen	35
6 Oplossingen voor lacunes in de RvC	38
6.1 Gewenste situatie	39
6.2 Veranderwensen	40
7 Relatie RvC met audit- en selectie- en remuneratiecommissie	43
7.1 Wenselijke situatie	44
7.2 Veranderwensen	46
8 RvC en externe toezichthouders	49
8.1 Bepalen geschiktheid commissarissen en bestuurders	50
8.1.1 Wenselijke situatie	50
8.1.2 Veranderwensen	51
8.2 Richtlijnen voor aanstellen commissarissen en algemeen gevoel over externe toezichthouder	52
8.2.1 Wenselijke situatie	52
8.2.2 Veranderwensen	53

Leeswijzer

Belangrijkste bevindingen,
discussievragen en inleiding

Resultaten:
basisprofiel
afwijkingen variaties

Quotiënt als indicatie verbeterwens/
ambitie

Signalen in tabellen
groen: kan/moet minder
blanco: wellicht wat onderhoud
oranje: (beslist) verbeteren
rood: zeer ongewenste situatie

- In het **begin van het rapport** zijn de belangrijkste bevindingen en een aantal **discussievragen** gegeven. Hierna volgt een inleidend hoofdstuk met een korte achtergrond van het rapport en verantwoording van het onderliggende onderzoek. Resultaten worden gepresenteerd voor een gekozen **basisprofiel** van een commissaris **en 16 variaties (ook wel benchmarks)** op dit basisprofiel¹.
- In het vervolg van het rapport wordt dieper ingegaan op de diverse onderwerpen. Per hoofdstuk wordt bij de **gesloten vragen** doorgaans **eerst een figuur met resultaten** neergezet. Daarbij zijn steeds de resultaten voor het **basisprofiel (= bapr)** opgenomen met betrekking tot de wenselijke situatie (ambitie). Soms is een vergelijking gemaakt met resultaten uit eerdere versies van dit onderzoek in 2008 en 2010 tot en met 2016². Na de bespreking van de resultaten van het basisprofiel wordt gewezen op grote, belangrijke en opvallende afwijkingen bij de 16 variaties/andere benchmarks.
- **Hierna worden tabellen met de quotiëntklassen in kleur** weergegeven. Deze quotiënten zijn een indicatie voor een **verbeterwens**. 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 duidt op een evenwicht tussen de bestaande situatie en de geambieerde positie. Een waarde van 0.81 geeft aan dat de score voor 'de huidige positie' in negatieve zin 19 procent afwijkt van 'de gewenste positie'. Verbetering is dan nodig. Het quotiënt is een indicatie van de mismatch tussen wenselijke en huidige positie en geeft de ambitie van de commissarissen weer in termen van gewenste verbeteringen (quotiënt < 1.0) of juist een temporisering van de ambitie (quotiënt > 1.0). Een **afwijking van maximaal 10 procent naar beneden of naar boven** (score vanaf 0.9 tot 1.1) wordt in dit rapport als **acceptabel** beschouwd. Deze scores worden in de tabellen met grijs op de betrokken positie weergegeven. Een **negatieve afwijking tussen de 10 procent en 20 procent** wordt in de tabellen met **oranje** gearceerd. Er is sprake van een **forse verbeterwens**. **Negatieve afwijkingen boven de 20 procent** zijn met **rood** weergegeven (quotiënt < 0.8). De betreffende mismatches duiden op een **zeer ongewenste situatie** en een **urgente verbeterwens**. 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 overkwalificatie. Maar soms kan dit ook op een verbeteringswens duiden.



<0.8
urgente
verbeterwens



0.8-0.9
forse
verbeterwens



0.9-1.1
acceptabel



>1.1
overkwalificatie

¹ De term basisprofiel en variaties op het basisprofiel zijn toegelicht in paragraaf 1.2.

² De Rapporten uit 2010 tot en met 2016 zijn te downloaden via www.grantthornton.nl/commissarissenonderzoek. Het FINEM-rapport uit 2008 'Commissarissen willen verbeteren en leggen de lat hoger' is aan te vragen via de auteurs.

Verbeterpercentage als indicatie van mate van gedeelde verbeterwensen

• Bij de verbeterwensen wordt ook de term **verbeterpercentage** gehanteerd. Dit is het totaal aantal verbeterwensen als percentage van het totaal aantal mogelijke opties. Zo wordt er gewerkt met een verbeterpercentage van de bedrijfsvariëaties (inclusief basisprofiel), van de persoonsgebonden variëaties en van de niet-commissaris groep 'directie/secretaris gezamenlijk'. Het verbeterpercentage is een indicatie van de mate waarin op een bepaald onderdeel de verbeterwensen wel of niet breed worden gedeeld.

Persoonlijke mening

• Na de verbeterwensen worden geregeld nog opmerkingen gewijd aan de **huidige situatie**.
• Tussendoor worden, veelal **in kadertjes**, enige **persoonlijke meningen** van de auteurs opgenomen.

Omschrijving variaties/benchmarks

• In de tabellen met de quotiënten zijn, conform hiervoor geschetst, de resultaten gegeven voor het **basisprofiel** (bapr) en een vaste selectie van 6 variaties/benchmarks. Deze betreffen:

						
bapr	Fam	Corp	Zorg	VZ	VR	DIR
basisprofiel	familiebedrijf	woningcorporatie	bedrijf/instelling in de zorg- en welzijnssector	voorzitter van de Raad van Commissarissen of Raad van Toezicht	vrouwelijke commissaris	lid van een RvB/directie die als bestuurder heeft ingevuld

• Daarnaast is er een kolom '**totaal**' opgenomen met het totaal aantal verbeterwensen van alle variaties voor het betrokken aandachtspunt/de stelling.

• Andere nog niet genoemde variaties zijn:

				
GB	MKB	Cult	OW	ONP
commissaris van de variatie GB (groot niet-beursgenoteerd bedrijf)	commissaris bij een MKB-bedrijf	commissaris bij een culturele instelling	commissaris bij een onderwijsinstelling	commissaris bij een overige non-profitinstelling

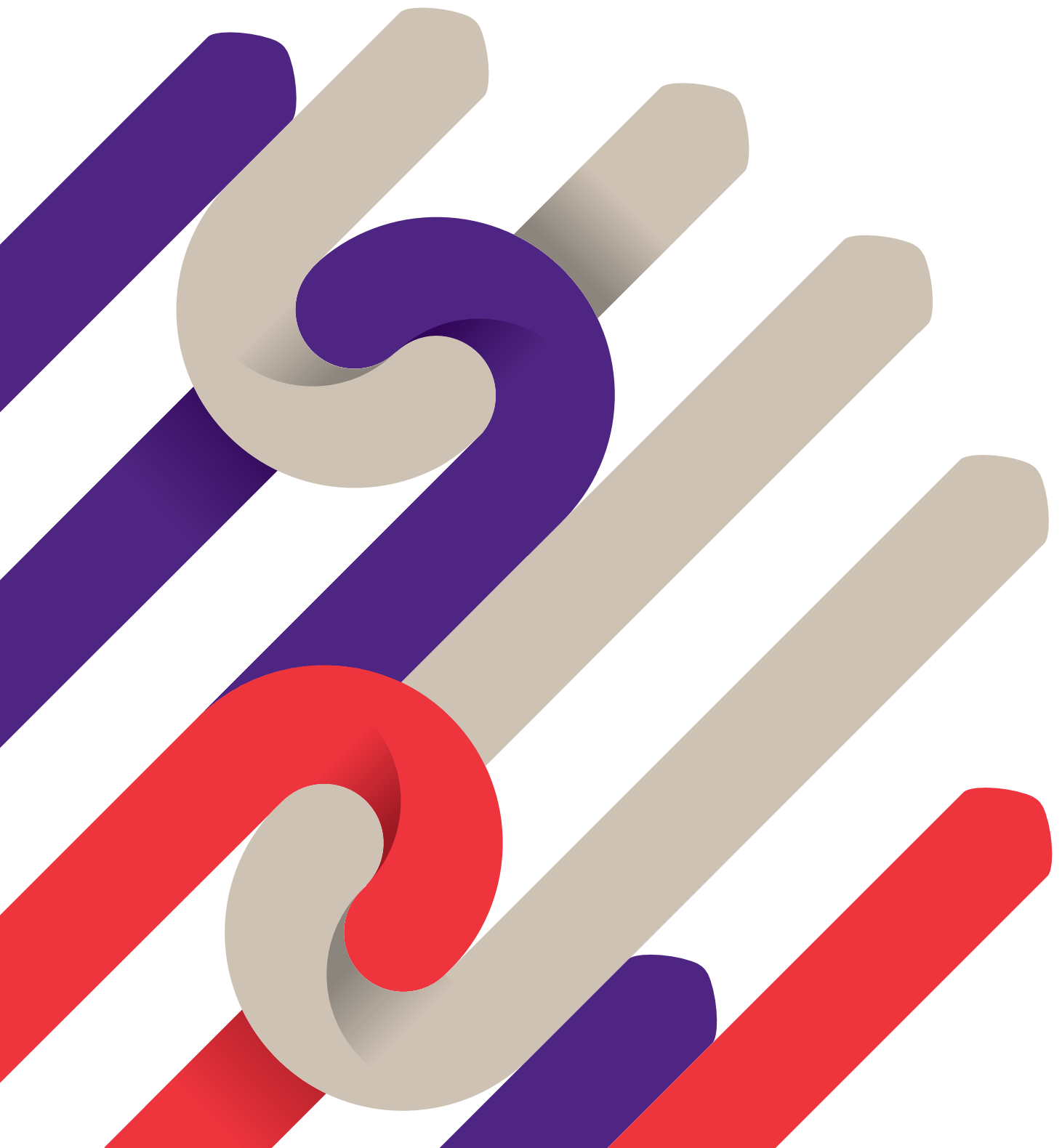
				
1tier	RvB	Jong	ΔRvC	Secr
commissaris bij een one-tier board	commissaris die tevens elders RvB-lid	commissaris < 55 jaar	commissaris bij een instelling met het afgelopen jaar een mutatie in de samenstelling van de RvC	secretaris van een RvC

• De variaties zijn onderscheiden in **bedrijfsvariëaties** (bapr, GB, MKB, Fam, Corp, Zorg, OW, Cult, ONP en 1tier), **persoonsgebonden variëaties** (VZ, RvB, Jong, VR en ΔRvC) en **niet-commissaris** (DIR en Secr).

• Bij de meeste vragen is gebruikgemaakt van een 5-puntsschaal met onder andere 1 = volstrekt onbelangrijk/volstrekt oneens/zeer zwak tot 5 = zeer belangrijk/volstrekt mee eens/zeer sterk.

Getallen in figuren

• In de figuren is meestal meer dan 1 variabele getoond. Voor 1 of 2 variabele(n) zijn doorgaans de bijbehorende getallen gegeven. De andere waarden kunnen dan uit de figuur worden afgelezen.



Woord van dank

Zoals elk jaar spreken de auteurs hun welgemeende dank uit naar alle commissarissen, leden RvB's/directies en de secretarissen van RvC's voor hun medewerking (zie volgende pagina). De persoonlijke interviews van gemiddeld circa 2,5 uur leverden ook dit jaar weer een belangrijke toegevoegde waarde voor het verwerven van inzichten in het commissariaat. Ook dit jaar is weer gebleken dat de interviews geen eenrichtingverkeer zijn. Er is geregeld sprake van uitdagende discussies. Er is behoefte aan reflectie met een onafhankelijke derde. Governance is geen statisch geheel.

Léon de Man heeft dit jaar ook weer de programmering en verzending van de webbased vragenlijst verzorgd. 185 respondenten hebben via dit kanaal meegewerkt. De invoer van de niet-webbased vragenlijsten is door Dirk-Jaap Klaassen verricht, die net als vorig jaar coauteur is van deelrapport I.

Ook de **FINEM** (www.finem.nl) en haar leden worden bedankt voor hun medewerking. 2 van de 3 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.

Dit jaar zijn uit het ledenbestand van de **NCD** (Nederlandse vereniging van Commissarissen en Directeuren, www.ncd.nl) weer zowel alle commissarissen, directieleden die werken met een RvC en secretarissen van RvC's benaderd. Mede hierdoor is de spreiding over de diverse variaties weer goed geweest. Zoals gebruikelijk zijn de resultaten het afgelopen jaar ook weer met NCD-leden besproken en ingebracht in de commissarisopleiding Governance Essentials van NCD. De medewerking van NCD en haar directeur Gerard van Vliet wordt zeer gewaardeerd.

De bijdrage van de alumni van de **Governance University** (www.governanceuniversity.nl) draagt zoals elk jaar weer bij aan een breed geschaakt bestand van respondenten. Een deel van de onderzoeksgegevens is verzameld ten behoeve van een separaat onderzoek van Stefan Peij van de Governance University. De resultaten ervan worden los van dit rapport gepubliceerd.

De **VTW** (Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties, www.vtw.nl) heeft nu voor het 4^{de} jaar in successie haar medewerking verleend en de **NVTZ** (Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn, www.nvtz.nl) voor het 3^{de} jaar. Commissarissen van deze verenigingen hebben het afgelopen jaar actief deelgenomen aan de discussies in diverse ronde tafel bijeenkomsten van Grant Thornton. Daarbij stonden de onderzoeksresultaten centraal.

Dit jaar hebben voor het eerst **FB-Ned** (FamilieBedrijven Nederland, www.fbned.nl), **Stichting Blikverruimers** (www.stichtingblikverruimers.nl) en **Topvrouwen.nl** (www.topvrouwen.nl) ook deelgenomen.

Grant Thornton was ook dit jaar, inmiddels voor de 9^{de} keer, de hoofdsponsor van het onderzoek. De samenwerking met Bart Jonker, Lotte Enting en de adviseurs van de afdeling Business development, marketing en communicatie van Grant Thornton is essentieel voor het mogelijk maken van het onderzoek en het uitdragen van de resultaten. De auteurs zijn en blijven Grant Thornton erkentelijk dat door deze samenwerking een bijdrage kan worden geleverd aan de ontwikkeling van het commissariaat in Nederland. De auteurs vinden het een voorrecht dat zij met zoveel mensen inhoudelijk van gedachten mogen wisselen over het commissariaat en mogen proberen het aldus ontwikkelde gedachtegoed breed uit te dragen.

Voor het 3^{de} jaar in successie is Board in Balance cosponsor. Dit heeft ertoe geleid dat mede dankzij de interviews van Dirk-Jaap Klaassen en Oscar Toebosch het totaal aantal persoonlijke interviews is gestegen naar 115.

Commissarissen, bestuurders en secretarissen die hun medewerking hebben verleend³

G.C. Anbeek
P.R. Baart
V. van Baasbank
H. Bakker
H. te Beest
P. Bennemeer
K. Bonnema
C.A.M. de Boo
G. Boon
P.J.C. Borgdorff
C.H. van den Bos
L.A. Bosveld
R. Boxman
A.M. Breeman
S.G. Brummelhuis
M. de Bruyn
R.G. Buwalda
E. Capitain
M.H. Carrilho
F.J.H. Carstens
W.G.F. Cassée
G. Citroen
J.B. Crol
C.M.H.A. Deckers
F.B. Deiters
H.E. Delicaat
A.J.L. van Dijck-van Eck
E.A. Dijkstra
L. Dingemanse
T.R. Doesburg
M.J.W. van Dooremalen
M.E.M. Doorewaard
T. van Duivenbode
J.J.M. van Elderen
A. Elsenaar
R.J. Elzinga
R.M. van Erp-Bruinsma
G. van Essen
R. Florijn

A. van Gaalen
E.F. van Galen
E.J. van Garderen
J.M. Gerlings
E.J.C.M. Gieben
L.M. van der Goes
M.W. Gout-van Sinderen
J.R.J. Greitemann
A. de Groot
V.H. Gruis
S. Havinga
H. Hazewinkel
T.J.L.M. van der Heijden
P.H.M. Hofsté
Ph.P.F.C. Houben
H. ten Hove
M.M.R. Huizinga
P.J. Huurman
R. Icke
M.C. van der Jagt
A.C. Kapitein
J.M.A. Kemna
A. Kerssies
F.W.M. Kevenaer
E.S. Klap-van Strien
M.M.A.M. Knoops
J. de Kok
W.G. Kooijman
B. Kramer
M.A.D. Kroon
A.R. Kuilboer-Noorman
K. Laglas
B.W.H. de Lange
G. van der Lee
J.C. Lobbezoo
D. Maclaime Pont
E.A. Marseille
E.P.W.J. Martherus

M. Meijs
B. van Meurs
J. Molenaar
C.B. Mulder
M. Muller
J.T.M. Munten
T.A. Muusse
P. Nabuurs
C.B. Nauta
G.J. Nauta
J.J. Nooitgedagt
H.L.J. Noy
J. Oerlemans
M.H.J. Oomes
H.S.M. van Oostrom
K. Oudendijk
L.J. van Rij
C.J.M. van Rijn
J.P. Rijdsdijk
A. Roggeveen
G.J.A.M. Römgens
F.A. Roozen
R.J. Routs
A.N.G. Ruis
P.A.M. Sampers
H. Scheffer
L.B.J. Schmitz
J.C.M. Schönfeld
M.J.C. Schoordijk
E. Sentjens
A.J.L. Slippens
A.C. Smaling
E.J.M. Smeets
H. Snijders
J.W. Sodderland
S.A. Sonnema
A.B. Star
J. van der Starre

R. van der Steeg
B.T.M. Steins Bisschop
H. Stellingsma
K. Stol
J.H.P.M. Stolker
M.H.A.E. Sweere
V.J. Teekens
B.E.M. Tettero
J.E.M. Tijhuis
J.D.M. Touw
D.H. van Uiter
L. Urlings
A.W. Veenman
A.P.M. van der Veer
P. van der Velden
A. Verberk
G. Vreugdenhil
E.J. de Vries
C.W. van der Waaij
T. de Waard
J. van Walraven
V. Wanders
S.G.C.F. Warmoeskerken
W.E. Wedman
E. Weel
P. Westenberg
K.L.S.J. Wester
A.J.A. Wiechmann
M.P. van de Wiel
M. de Wild
G.N.G. Wirken
T.M. de Witte
T. Yousif
J.H.J. Zegering Hadders
D.P.E. van Zijl
T.R. Zomer
D. Zwaveling
J. van Zwol

³ Opgenomen zijn de namen van commissarissen, bestuurders en secretarissen die daarvoor toestemming hebben gegeven.

Voorwoord van Bart Jonker

De hoogconjunctuur houdt aan. Het bruto binnenlands product (BBP) is met ruim 3 procent toegenomen. Deze groeiversneling is mede veroorzaakt door de wereldhandel waardoor de Nederlandse uitvoer flink is gestegen. Ook de investeringen binnen ons land lieten groei zien. Al met al een positief klimaat voor optimisme bij bedrijven en hun bestuurders, commissarissen en toezichthouders.



Dit optimisme is terug te zien in de uitkomsten van het commissarissen benchmarkonderzoek 2017-2018. Op de vraag waar het bedrijf over 5 jaar zou moeten staan zijn 'groei van de omzet, verbetering winstgevendheid, toename geografische spreiding (internationalisering) en verbreding van product- en dienstenportfolio' het meest genoemd. Stuk voor stuk visies die logisch voortvloeien uit de gunstige economie. Bij de non-profitsector staan ook samenwerkingsverbanden en of fusies op het wensenlijstje. Deze worden meer ingegeven door bezuinigingen en te geringe schaalgrootte.

Grant Thornton is sinds 9 jaar partner van het commissarissen benchmarkonderzoek. Wij vinden het belangrijk om een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van good governance, gericht op de rol van de commissaris. Commissarissen zijn opdrachtgever van de externe accountant voor de controle van de jaarrekening en steeds vaker voor bijzondere adviesopdrachten. Met dit onderzoek bevorderen wij kennis van de dynamiek

in de boardroom bij commissarissen en onszelf.

De gunstige omstandigheden voor de organisatie doen geen afbreuk aan het zelfkritisch vermogen van de commissarissen, overigens worden ze hierin gesteund door bestuurders en secretarissen. Ook in het huidige tijdgewricht wordt aandacht gevraagd voor diversiteit, zowel in het bestuur als in de RvC. Een ander element wat voor maatschappelijke druk zorgt, is de beloning van bestuurders en de externe toezichthouder. Uit het onderzoek blijkt rondom 'tijdbeslag in combinatie met honorering' een verdere tendens tot professionalisering van de rol van de commissaris.

Volgens goed gebruik verschijnen er ook dit jaar 3 deelrapporten naar aanleiding van het commissarissen benchmarkonderzoek. In deelrapport II is ingegaan op de verbeterwensen ten aanzien van de diverse technische competenties op het gebied van kennis en ervaring, op de teamrollen en op de

samenwerking binnen de RvC. Ook aan de orde komen in hoeverre diversiteit periodiek op de agenda staat van de RvC, hoe de relatie is tussen de audit- en selectie- en remuneratiecommissie en de voltallige RvC. Hoe de RvC omgaat met lacunes in de technische competenties bij de RvC en welke opvattingen er leven ten aanzien van externe toezichthouders.

Wij wensen u veel leesplezier en zijn graag beschikbaar om naar aanleiding hiervan met u in gesprek te gaan.

Bart Jonker

Partner

Grant Thornton

Samenvatting en conclusies deelrapport II

In 2017 is het jaarlijkse commissarissen benchmarkonderzoek voor de 9^{de} keer in successie gehouden. In totaal hebben dit jaar 240 commissarissen, 28 leden RvB's/directies en 32 secretarissen van RvC's hun medewerking verleend. De respons is daarmee dit jaar voor het eerst in de historie afgenomen. Dit jaar is via 115 persoonlijke interviews (het hoogste aantal tot nu toe) een deel van de onderzoek gegevens verkregen.

Deze interviews zijn een bron van inspiratie en geven ons een waardevolle inzicht in de zeer uiteenlopende situaties waarmee commissarissen worden geconfronteerd. Ze helpen ons om de nodige nuances aan te brengen bij het interpreteren van de resultaten. De resultaten van het onderzoek zijn in een drietal deelrapporten verwerkt. Ook is dit jaar weer gewerkt met een **basisprofiel** (gemakshalve het beursgenoteerd bedrijf genoemd) en nu een zestiental **variëties/andere benchmarks** verdeeld in **bedrijfsvariëties** (groot niet-beursgenoteerd bedrijf, MKB, familiebedrijf, woningcorporatie, zorginstelling, culturele instelling, onderwijsinstelling, overige non-profitinstellingen en one-tier board), **persoonsgebonden** variëties (voorzitter, jongere commissaris, vrouw, commissaris met RvB positie elders en een commissaris met in het afgelopen jaar een mutatie in de samenstelling van de RvC) en **2 niet-commissaris** variëties namelijk RvB-leden/directies en secretarissen van RvC's.

Verbeterwensen technische competenties, teamrollen, samenwerking in RvC, diversiteit, relatie commissies en RvC, lacunes in RvC en relatie met externe toezichthouder

Inhoud deelrapport II

In dit rapport is ingegaan op de verbeterwensen ten aanzien van de diverse technische competenties op het gebied van kennis en ervaring, op de teamrollen en op de samenwerking binnen de RvC. Ook aan de orde komen in hoeverre diversiteit periodiek op de agenda staat van de RvC, hoe de relatie is tussen de audit- en selectie- en remuneratiecommissie en de voltallige RvC. Hoe de RvC omgaat met lacunes in de technische competenties bij de RvC en welke opvattingen er leven ten aanzien van externe toezichthouders is eveneens onderwerp van onderzoek geweest en wordt in dit deelrapport besproken.

Nieuw: commissaris-duo Rob en Eva

Ook is in dit rapport het fictief commissaris-duo Rob en Eva opgenomen om op een andere manier wat resultaten van het onderzoek te belichten.



ROB

Rob is een jonge commissaris, net aan zijn eerste commissariaat begonnen.



EVA

Eva is een commissaris met jarenlange ervaring in de private en de publieke sector.



Verbeterwensen vooral: ICT-, marketing- en technologische kennis en ervaring met veranderingsprocessen

Alle rollen voor RvC wenselijk. Voor RvB zelfs zeer wenselijk: aanvoerder, visionair en ambassadeur

Vooral technische en persoonlijke eigenschappen op agenda. DIR en Secr hebben bij elk criterium veranderwensen

Zeer wenselijk: effectieve vergadering en goede onderlinge communicatie. Instemming met meeste stellingen

Favoriete oplossing: inhuren externe expertise

Verbeterwensen technische competenties

Breed gedeelde (urgente) verbeterwensen zijn: ICT-, marketing- en technologische kennis en ervaring met veranderingsprocessen. Bij het **basisprofiel** is het aantal verbeterwensen van 4 naar 8 gestegen. Bij de **bedrijfsvariëaties** is het **overall verbeterpercentage** 33 procent en voor de **persoonsgebonden benchmarks** 50 procent. Het lijkt erop dat de **klassieke selectiecriteria** voor commissarissen, als bestuurlijke ervaring, juridische en financiële kennis en netwerk in Nederland **nog steeds** worden gehanteerd. Het aantal **verbeterwensen** bij **VZ** en **DIR** is **substantieel**.

Teamrollen: uzelf, de RvC en de RvB

De rol van **analyticus** staat op 1 en wordt met de **andere rollen** (visionair, aanvoerder, 'domme' vragensteller, mediator en ambassadeur) voor de **RvC** als **wenselijk** getypeerd. Voor **'uzelf'** worden eveneens analyticus, 'domme' vragensteller en mediator als **wenselijk** gezien. Voor de **RvB** zijn zelfs **zeer wenselijk**: aanvoerder, visionair en ambassadeur.

De relatief breed gedeelde **verbeterwensen** voor de **RvC** betreffen: de **'domme' vragensteller** en de **ambassadeursrol**. Voor analyticus, aanvoerder en mediator is er 1 verbeterwens bij mediator. Voor **zichzelf** zien commissaris en Secr verbetermogelijkheden bij de ambassadeursrol. Voor de **RvB** liggen de verbeterwensen vooral bij **visionair, mediator** en **'domme' vragensteller**. De non-profitsector laat hier relatief weinig verbeterwensen zien.

Agendering diversiteit

Bij het basisprofiel is het **wenselijk** dat **technische** en **persoonlijke competenties** periodiek **op de agenda** staan van de RvC. In mindere mate geldt dit ook voor **seks**. **Nationaliteit** en vooral **afspiegeling van klantenpopulatie** hoeven minder tot bijna **niet op de agenda** te staan. Vooral de non-profitsector laat de nodige afwijkingen zien. Bij de persoonsgebonden variëaties vindt VR het wel meer wenselijk dat de meeste, genoemde criteria geregeld worden besproken.

Nationaliteit is breed als criterium een **bespreekbaar punt** geworden. VR heeft geen verbeterwensen. DIR en Secr vinden bij alle genoemde criteria dat het beter kan.

Samenwerking binnen RvC

Zeer wenselijk zijn een **effectieve vergadering** en een **goede** onderlinge **communicatie** bij het basisprofiel. De **laagste wenselijkheid** is voor de **spilfunctie** van de **voorzitter** en voor het hebben van **grote cultuurverschillen**. Alle andere opgenomen stellingen worden als wenselijk gezien. Er is een grote consensus met het basisprofiel. De **meeste verschillen** doen zich voor bij de **bedrijfsvariëaties** en betreffen het volgen van een **introductieprogramma** en het hebben van grote **cultuurverschillen**.

Vooral het voldoende doen aan **bijscholing**, het **kritisch** zijn **op het eigen functioneren** en een **gelijkwaardige inbreng** van alle leden zijn (zeer) breed **gedeelde verbeterwensen**. Vooral DIR en Secr hebben de nodige wensen. Corp heeft er geen.

Oplossingen voor lacunes in de RvC

Als het basisprofiel, gegeven het toekomstperspectief, constateert dat er (tijdelijke) lacunes zijn ten aanzien van bepaalde competenties dan is de **favoriete**

Meeste opties bespreekbaar geworden

Notulen en besluiten vooraf volgende vergadering naar RvC. Voorzitter geeft toelichting en de feedback wordt in de RvC besproken

Zeer wenselijk voor bepalen geschiktheid: gekwalificeerd personeel, goede criteria en openstaan voor kritiek

Vergeleken met huidige situatie moet AW echt aan eisen voldoen en moet RvC niet op voorhand zwichten

Richtlijnen voor aanstellen commissarissen moeten duidelijk, relevant en gebalanceerd zijn

Corp wenst verbetering voor alle richtlijnen. Die over het gebalanceerd zijn wordt breed gedeeld

Verschuiving van rule-based naar principle-based zeer wenselijk

oplossing de **benodigde expertise** in te huren. Minder populair zijn verhogen van bijscholingsinspanningen, samenstelling RvC tussentijds aanpassen en een nieuwe commissaris eerder laten aantreden. **Tijdelijk** een **extra commissaris aantrekken** of een **commissaris** met de vereiste competenties als **stagiaire** mee te lopen staan **niet op het oplossingenlijstje**. De **meeste afwijkingen**, bij met name de bedrijfsvariëaties doen zich voor bij de **laatste optie**. De afwijzende houding van het basisprofiel wordt niet gedeeld. Het **veranderpercentage** bij deze opties is met 77 procent procent **erg hoog**. Alleen inhuren externe expertise hoeft niet vaak te worden veranderd. Bij alle andere opties is dat wel het geval.

Relatie auditcommissie (=AC) en selectie- en remuneratiecommissie (=SR) met RvC

Bij het basisprofiel moeten notulen en besluiten voor de volgende vergadering naar de RvC. De voorzitter geeft een toelichting, soms aangevuld door een ander lid van de commissie. De feedback wordt besproken in de RvC en niet alleen maar voor kennisneming aangenomen. Voor niet-SR-leden is er minder ruimte om vergaderingen van de SR bij te wonen dan voor niet-AC-leden om de AC-vergadering bij te wonen. Er zijn de nodige afwijkingen van het basisprofiel bij vooral SR en dan in het bijzonder bij de non-profitsector.

De **veranderwensen** betreffen zowel bij AC als bij SR vooral het **door niet-leden bijwonen** van de **commissievergaderingen**. Voor de SR komt daar nog bij dat voorafgaand aan de volgende RvC-vergadering de besluitenlijst wordt toegestuurd.

Relatie RvC met externe toezichthouders

In verband met het aantal waarnemingen is alleen vanuit de woningcorporaties (= Corp) een terugkoppeling over de Autoriteit Woningcorporaties (= AW) gegeven en in de breedte door de persoonsgebonden variëaties VZ, Jong en VR over externe toezichthouders in het algemeen. In **grote lijnen** lopen de **opvattingen** redelijk **synchroon** met hier en daar weliswaar wat andere accenten.

Corp vindt, dat voor het **bepalen** van de **geschiktheid** van commissarissen en bestuurders de **AW beslist: gekwalificeerd personeel** moet inzetten, **goede criteria** moet hanteren en **open** moet staan **voor kritiek**.

Ook hoog scoren qua wenselijkheid dat de **AW** op een **goede manier communiceert** met RvC en de betrokken persoon, een **goede procedure** hanteert en een **adequate beroepsprocedure** heeft. Corp wil absoluut **geen afgevaardigden** van de **AW bij RvC-vergaderingen** en vindt het **onjuist** dat **angst** voor **reputatieschade** leidt tot een **toegeven** aan de wensen van AW.

Over de hele linie wil Corp dat het, **vergeleken met de huidige situatie, beter** gaat. De AW moet daadwerkelijk voldoen aan de eisen en de RvC moet niet op voorhand zwichten.

Corp is van mening dat de **richtlijnen** voor het **aanstellen** van **commissarissen zeker duidelijk** moeten zijn, maar ook **relevant** en **gebalanceerd**, zodat er evenwicht is in aandacht voor downside risk en upward potential. Met het **gedetailleerd zijn** is Corp het deels oneens/deels eens. Ook nu laten de persoonsgebonden variëaties dezelfde opvattingen zien als Corp, alleen hechten zij aanzienlijk meer aan het gedetailleerd zijn van de richtlijnen.

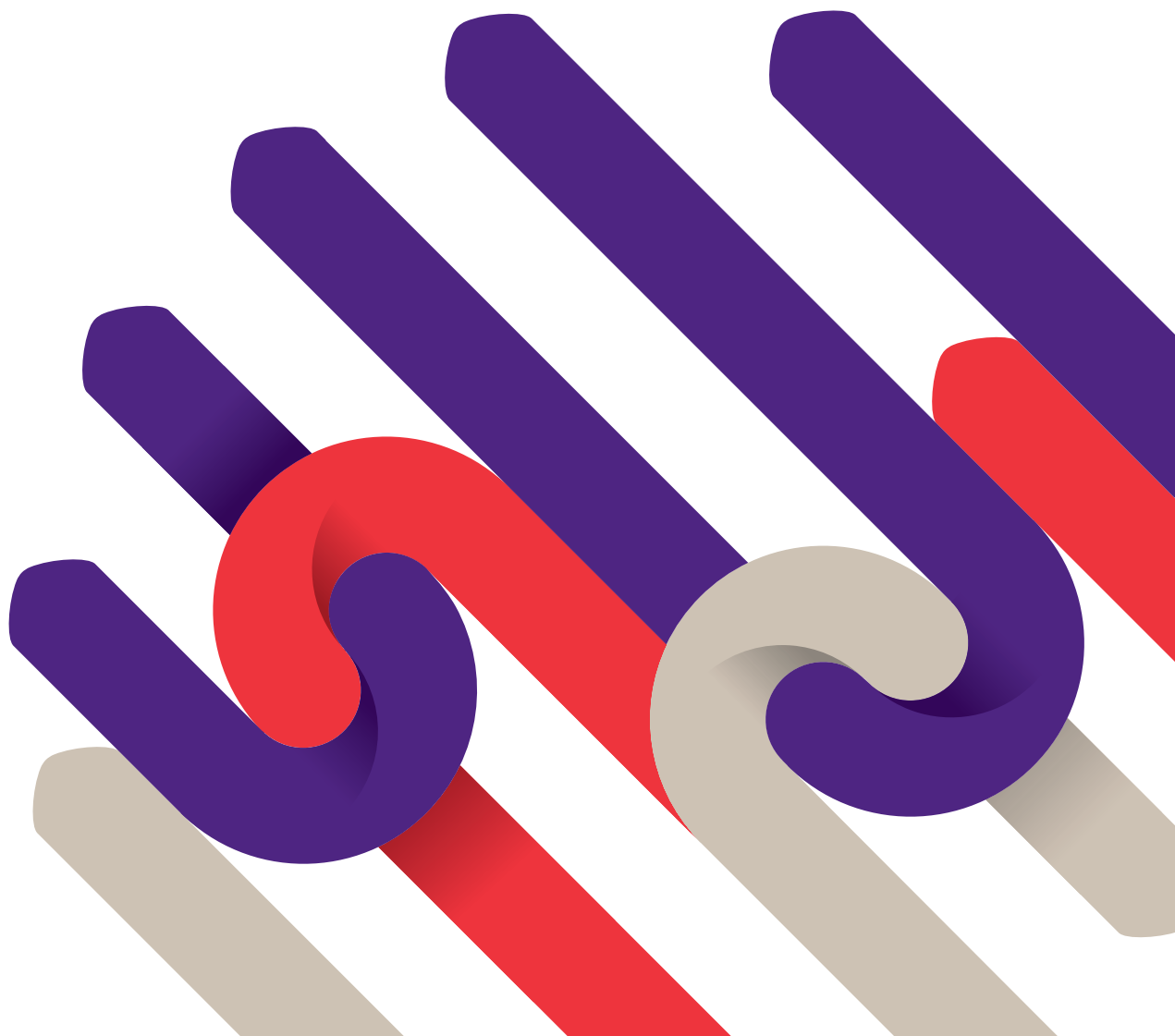
Bij **alle richtlijnen** vindt Corp dat het **beter** kan. De **persoonsgebonden variëaties delen** deze mening wat betreft het **gebalanceerd** zijn. VR vindt dat eveneens voor duidelijk en minder gedetailleerd zijn. VZ en Jong hebben verder geen verbeterwensen. Daarmee geven zij aan dat zij zich redelijk in de huidige situatie kunnen vinden.

Materieel vinden zowel Corp als de persoonsgebonden variëaties dat hun **externe toezichthouder meer rule-based is dan principle-based**. Ook zijn ze alle van mening dat dat **precies andersom** moet zijn.



Enige discussievragen naar aanleiding van de resultaten

1. Hebben directies/RvB's en secretarissen een hoger zelfkritisch vermogen dan commissarissen of is de drive om te verbeteren groter of zijn de commissarissen relatief echt goed?
2. Is het signaal van directies/RvB's en secretarissen over agendering van diversiteitscriteria geen aanleiding voor RvC's om de eigen opvattingen nog eens te bekijken?
3. Wordt aantrekking schaarse kenniscompetentie soms niet beperkt door bestuurlijk 'kloon gedrag'?
4. In hoeverre heeft een RvC voldoende oog voor inwerk- en selectie-benoemingseffecten bij nieuwe commissarissen?
5. Krijgt de RvC signalen van directies/RvB's en secretarissen over de samenwerking binnen de RvC en hoe gaat hij daarmee om?
6. Waarom laat een RvC bij de keuze tussen ervaring en specialistische kennis de balans vaak doorslaan naar ervaring en staat dan niet open voor een commissaris-stagiaire om een lacune te verhelpen?
7. Zijn commissarissen in bijvoorbeeld de cultuursector slecht betaalde adviseurs?
8. Is het niet wenselijk de werkzaamheden van en de vereiste competenties voor de selectie van commissarissen en bestuurders periodiek, grondig en niet vooringenomen te evalueren?
9. Hebben externe toezichthouders in Nederland niet een wat enge interpretatie van risico? En welke invloed heeft dat gehad op de samenstelling van de onder toezicht staande RvC's? Leidt dat niet tot een extern toezichthouderssysteem risico?
10. Zouden de RvT's/RvC's van de Autoriteit Woningcorporaties, van de AFM en van DNB de geschiktheidstoetsen van hun eigen instelling doorstaan?



Summary and main conclusions of sub-report II

In 2017, the annual benchmark survey among Supervisory Directors was held for the 9th consecutive time. A total of 240 Supervisory Directors, 28 members of the Executive Board (EB)/ Management Board (MB) and 32 secretaries of the Supervisory Board (SB) participated in the survey. The response rate has fallen for the first time since the survey began, in 2008. Part of the data was gathered during personal interviews 115 this year, the highest number so far.

These interviews are a source of inspiration to us and provide us with a valuable insight into the wide variety of situations Supervisory Directors are faced with today. They help us to make the necessary differentiations when interpreting the results. The results of the survey have been incorporated into 3 sub-reports.

As in previous years, we worked with a **basic company profile** (for convenience, we refer to this as ‘the listed company’) and this year, we distinguished 16 **variants/ benchmarks** divided into **company-specific variants** (large unlisted companies, SME’s, family businesses, housing corporations, health care institutions, cultural institutions, educational institutions, other non-profit organisations and companies with a one-tier board), **person-specific variants** (Chairman, young supervisory director, female, member of the SB who also serves on the EB of a different company and a Supervisory Director of a SB which has undergone a composition change in the past year) and **2 non-Supervisory Director variants**, i.e. members of the EB/MB and secretaries of the SB.

Identified areas for improvement technical competences, team roles, collaboration within the SB, diversity, relationship between committees and SB, dealing with competence gaps, and relationship with external supervisor

Contents of the second sub-report

This sub-report focuses on the areas for improvement with regard to technical competences in the area of knowledge and experience, the team roles and collaboration within the SB. The report will also look at whether ‘diversity’ is a periodically recurring item on the SB’s agenda and at the relationship between the audit and selection & remuneration committee and the full SB. Our survey also asked the respondents how the SB deals with gaps in the SB’s technical competences and what their views are with regard to external supervisors. The results will be discussed in this report.

New: Fictitious duo of Supervisory Directors Rob and Eva

This year, we are introducing a fictitious duo of Supervisory Directors - Rob and Eva - to provide a new perspective on the results of the survey.



ROB

Rob is a young Supervisory Director, who has just started his first supervisory directorship.



EVA

Eva is a Supervisory Director with many years of experience in both the private and public sector.



Main areas for improvement: ICT, marketing & technical knowledge and experience with change processes

All suggested roles considered desirable for SB. Highly desirable for the EB: leader, visionary and ambassador

Desirable agenda items: mainly technical and personal competences. EBM's and SSD express a desire for change with regard to each criterium

Highly desirable: effectiveness of meetings and good communication. Agreement with most statements

Areas for improvement with regard to technical competences

Areas for (urgent) improvement identified across the board include: ICT knowledge, marketing knowledge, technical knowledge and experience with change processes. For the **basic profile**, the number of areas for improvement has increased from 4 to 8. For the **company-specific variants**, the **overall improvement percentage is 33 percent** and for the **person-specific benchmarks 50 percent**. It looks as if **traditional selection criteria** for Supervisory Directors such as managerial experience, legal and financial knowledge and having a network in the Netherlands are **still** followed. The number of **areas for improvement** identified for the Chairman of the Supervisory Board (**COSB/VZ**) and the Executive/Management Board member (**DIR**) is **substantial**.

Team roles: your own role and that of the SB and EB

The role of **analyst** comes out on top and is classed as **desirable** for the **SB**, along with the **other roles** (visionary, leader, person asking seemingly simple questions, mediator and ambassador). For **'your own role'** analyst, person asking seemingly obvious questions and mediator were also considered **desirable**. The following were even considered **highly desirable** for the **EB**: leader, visionary and ambassador. The relatively broadly-shared **aspirations for improvement** with regard to the **SB** related to the following roles: **person asking** seemingly obvious **questions** and the **ambassador's role**. For analyst, leader and mediator one aspiration for improvement was identified for the mediator. With regard to their **own role**, Supervisory Directors and Secretaries of the Supervisory Director (**SSD/Secr**) identified aspirations for improvement with regard to the ambassador's role. For the **EB**, the aspirations for improvement mainly are related to the role of **visionary, mediator** and **person asking** seemingly obvious **questions**. The non-profit sector identified relatively few aspirations for improvement here.

Putting diversity on the agenda

Respondents in the basic profile consider it **desirable** that **technical** and **personal competences** are periodically included **on** the SB's **agenda**. This applies to a lesser extent to **gender**. **Nationality** and a representative **reflection** of the **customer population** do **not** or rarely need to be included on the **agenda**. For the non-profit sector, in particular, a substantial number of deviations can be seen. Within the person-specific variants, female Supervisory Directors (**FSD/VR**) do consider periodic inclusion of most of the diversity criteria desirable.

The diversity criterion of **nationality** has become **open for discussion** across the board. The FSD/VR does not identify any areas for improvement. EBM/DIR and SSD/Secr feel that there is room for improvement with regard to all the listed diversity criteria.

Collaboration within the Supervisory Board

Highly desirable among the basic profile are **effective meetings** and **good communication within the team**. The **lowest degree of desirability** is seen for the **pivotal role** of the **Chairman** and for having **large cultural differences**. All other statements included in the survey are considered desirable. There is a high degree of consensus between the basic profile and the variants. **Most differences** are seen in the **company-specific variants** and relate to following an **introduction programme** and having **large cultural differences**.

(Very) **widely shared aspirations for improvement** are ‘following sufficient **retraining**’, ‘being **critical of one’s own performance**’ and ‘all members having an **equal share**’. EBM/DIR and SSD/Secr in particular identify several areas for improvement. Housing corporations (HC’s/Corp) do not identify any.

Solutions for competence gaps within the SB

Favourite solution: hiring external expertise

When the basic profile finds that - based on its future prospects - (temporary) gaps are likely to appear with regard to certain competences, its **favourite solution** is to **hire the required expertise**. Other solutions such as stepping up retraining efforts, changing the SB’s composition prematurely or having a new SB member take up their duties earlier than planned are less popular. **Temporarily employing an additional Supervisory Director** or having a **Supervisory Director** with the required competences join the team as a **trainee do not feature on the basic profiles list of acceptable solutions. Most of the deviations**, in particular among the company-specific variants, are seen for the **latter option**. None of the variants share the basic profiles’ reservations with regard to this solution.

Most options have become open for discussion

At 77 percent, the **change percentage** for these options is **very high**. Hiring external expertise is the only option for which little change is required. For all other options, change is required.

Relationship Audit Committee (AC) and Selection & Remuneration Committee (SRC) with the SB

Sending the minutes and decisions to the SB before the next meeting. Chairman provides a brief summary, and feedback is discussed within the SB

Respondents in the basic profile feel that the AC’s minutes and decisions should be sent to the SB before the following meeting. The Chairman provides a brief summary, and sometimes another member of the committee will add to this. The feedback is discussed within the SB and not just taken note of. There are fewer opportunities for non-SRC members to attend SRC meetings than for non-AC members to attend AC meetings. Considerable deviations from the basic profile are seen for the SRC in particular and especially in the non-profit sector.

A **desire for change** is seen for both the AC and the SRC, in particular with regard to allowing **non-members attend the committee’s meetings**. With regard to the SRC, the desire for change is also expressed with regard to sending the list of decisions to the SB prior to the following meeting.

Highly desirable in order to assess suitability: qualified staff, appropriate criteria and being open to criticism

The SB’s relationship with external supervisors

Due to a limited number of observations, this report only presents the results for the HC’s/Corp’s relation with the Housing Corporations Authority (HCA/AW) and the results for the relationship between the person-specific variants CSB/VZ, FSD/VR and YSD/Jong (Young Supervisory Director) with external supervisors in general. **On the whole**, the **views** are fairly **similar** with occasionally some differences in emphasis.

HC’s/Corp’s feel that, in order to be able to **assess the suitability** of SB and EB members, the HCA/AW should **definitely**: use **qualified staff**, apply **appropriate criteria** and be **open to criticism**.

Desired improvements to current situation: the HCA should really meet requirements and the SB should not give in to demands in advance

It would **also** be **highly desirable** for the HCA/AW to **communicate well** with the SB and the person in question, use **appropriate procedures** and have an **adequate appeal procedure** in place. HC’s/Corp’s are resolutely **opposed to** having **representatives** of the HCA/AW **attend SB** meetings and feel it would be **wrong** if **fear of reputation damage** would lead to **giving in** to the AW’s demands in advance.

Overall, HC’s/Corp’s would like to see **improvements** to the **current situation**. The HCA/AW should actually meet the requirements and the SB should not give in in advance.

The guidelines for appointing Supervisory Directors should be clear, relevant and balanced

HC’s/Corp’s feel that **guidelines** for **appointing Supervisory Directors** should **definitely be clear**, but also **relevant** and **balanced**, to ensure a good balance between the focus on downside risk and upward potential. HC’s/Corp’s partly agree/partly disagree with the statement that the guidelines should **be detailed**. As before, the person-specific variants tend to have similar views to the HC’s/Corp’s, although they place considerably more importance on the guidelines being detailed.

**HC’s would like to see all aspects of guidelines improved
Their opinion with regard to ‘balanced’ is widely shared**

HC’s/Corp’s identify **room for improvement** with regard to **all aspects of the guidelines**. The **person-specific variants share** this opinion when it comes to the guidelines being **balanced**. FSD/VR also share this view when it comes to ‘clear’ and

Shift from rule-based to principle based considered highly desirable

'less detailed'. CSB's/VZ and YSD/Jong do not identify any room for improvement. They show themselves to be fairly accepting of the current situation. In material terms, both HC's/Corp's and the person-specific variants consider their **external supervisor to be more rule-based than principle-based**. They also both feel that it should be **the other way around**.



Questions for debate based on the results

1. Are MB's/EB's and SSB's more self-critical than Supervisory Directors, are they more driven to improve themselves or do Supervisory Directors really perform so much better?
2. Does the signal given out by MB's/EB's and SSB's about inclusion of diversity criteria on the agenda not call for a re-evaluation of the SB's own views?
3. Is the acquisition of scarce knowledge competencies not occasionally restricted by 'clone behaviour' within boards and committees?
4. To what extent does the SB pay sufficient attention to the effects of the onboarding and selection/ appointment of new SB members?
5. Does the SB receive signals from MB's/EB's and SSB's about the collaboration within the SB and, if so, how does it deal with these?
6. When confronted with the choice between specialist knowledge and experience, why does the SB often veer towards experience and why is it not open to the idea of having a trainee-Supervisory Director fill the gap?
7. Are Supervisory Directors in, for example, the cultural sector poorly paid advisors?
8. Would it not be advisable to periodically, thoroughly and openly mindedly evaluate the activities and required competences of SB and EB members - in order to enable selection?
9. Do external supervisors in the Netherlands not have a somewhat narrow interpretation of risk? And how has this affected the composition of the SB under its supervision? Does it not lead to the risk as a result of the external supervisors' blind spots?
10. Would the SB's of the Housing Corporations Authority, the Financial Markets Authority and the Dutch Central Bank pass the suitability tests of their own organisation?



1 Inleiding

1.1 Aanpak in dit onderzoek

Repeterende vragen en capita selecta

Dit onderzoek kent een **vergelijkbare aanpak** als de voorgaande jaarlijkse onderzoeken van 2008 en 2010 tot en met 2016. Vragen over technische competenties van de RvC, activiteiten van de RvC, samenwerking binnen RvC, samenwerking tussen RvC en RvB, informatieverstrekking aan de RvC en de algemene beoordeling van de RvC zijn grotendeels identiek in alle 9 versies, zodat trends in de periode tussen 2008 en 2017 kunnen worden geanalyseerd. Ook de vragen over het toekomstperspectief, de verwachte agendapunten en verbeterpunten voor de RvC zijn inmiddels standaard geworden.

Daarnaast wordt er elk jaar een aantal specifieke aandachtsgebieden opgenomen, soms om de paar jaar herhaald (bijvoorbeeld de teamrollen). Voor 2017 waren de onderwerpen:

- een deel van de werkgeversrol (in casu succession planning met betrekking tot de RvB);
- de relatie met externe toezichthouders vanwege (her)benoemingen van commissarissen;
- omgaan met (tijdelijke) lacunes in de RvC ten aanzien van bepaalde competenties;
- aanwezig zijn van teamrollen in/bij RvC, RvB en het individuele RvC-lid;
- relaties tussen RvC en haar audit-, selectie-, en remuneratiecommissie;
- relatie met de controlerend accountant;
- budget ter beschikking van de RvC voor opleiding, evaluaties en overige diensten;
- diversiteit op de agenda van de RvC; en
- tijdsbesteding en honorering RvC.

Lagere respons en 115 persoonlijke interviews

In totaal hebben dit jaar 240 commissarissen, 28 leden RvB's/directies en 32 secretarissen van RvC's hun medewerking verleend. De respons is daarmee dit jaar voor het eerst teruggelopen. Dit jaar is via 115 persoonlijke (het hoogste aantal tot nu toe) een deel van de onderzoek gegevens verkregen.

Regressieanalyse toegepast

Net als voorgaande jaren is er gebruik gemaakt van een **regressieanalyse**⁴. 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.

Verbeterwensen technische competenties, teamrollen, samenwerking in RvC, diversiteit, relatie commissies en RvC, lacunes in RvC en relatie met externe toezichthouder

In deelrapport II is ingegaan op de verbeterwensen ten aanzien van de diverse **technische competenties** op het gebied van kennis en ervaring (onder andere ICT, financiering, HR en operationele en bestuurlijke ervaring), op de **teamrollen**, en op de **samenwerking binnen de RvC**. Ook aan de orde komen in hoeverre **diversiteit** onder andere (leeftijd, sekse, nationaliteit) periodiek op de agenda staat van de RvC, hoe de **relatie** is tussen de audit- en selectie- en **remuneratiecommissie** en de voltallige **RvC**. Hoe de RvC omgaat met **lacunes** in de technische **competenties** bij de RvC en welke opvattingen er leven ten aanzien van **externe toezichthouders** is eveneens onderwerp van onderzoek geweest en wordt in dit deelrapport besproken.

⁴ Een nadere uitleg van de gehanteerde methode is te vinden in deelrapport I 'Voorzitter lijkt om - Professionalisering RvC kan nu versnellen', dat onder andere op de website van Grant Thornton is te vinden (www.granthornton.nl/commissarissenonderzoek).

Definitie basisprofiel

Net als in vorige edities van het onderzoek wordt een **basisprofiel** onderscheiden en een aantal variaties daarop. Het basisprofiel (kortweg beursgenoteerd bedrijf genoemd) is als volgt gedefinieerd: toezichhouder bij een **beursgenoteerd** bedrijf; gewoon RvC-lid; zitting in een two-tier board; geen zitting in een RvB elders; ouder dan 55 jaar; man en zit in een RvC waarbij geen verandering in de RvC samenstelling heeft plaatsgevonden in het afgelopen jaar (nieuw kenmerk basisprofiel).

Variaties op het basisprofiel

In tabel 1.1 is het aantal onderscheiden variaties/benchmarks weergegeven en de gehanteerde afkortingen (met tussen haakjes het aantal waarnemingen per variatie).

Tabel 1.1 Onderscheiden (basisprofiel + variaties)/benchmarks

Bedrijfsvariaties/benchmarks		
Bapr	Basisprofiel/beursgenoteerd bedrijf (34)	ΔRvC In het afgelopen jaar heeft zich een mutatie voorgedaan in de samenstelling van de RvC (196)
GB	Groot, niet-beursgenoteerd bedrijf (40)	
MKB	Midden- en kleinbedrijf (27)	Persoonsgebonden variaties/benchmarks
Fam	Familiebedrijf (21)	VZ Voorzitter RvC/RvT (69)
Corp	Woningcorporatie (67)	'RvB' Commissaris met RvB-positie elders (33)
Zorg	Zorginstelling (44)	Jong Commissaris ≤ 55 jaar (108)
Cult	Culturele instelling (14)	VR Vrouwelijke commissaris (99)
OW	Onderwijsinstelling (15)	Niet-commissaris variaties/benchmarks
ONP	Overige non-profit (31)	DIR Lid RvB/directie (28)
1tier	One-tier board (54)	Secr Secretaris van de RvC (32)

Nieuwe variaties

Dit jaar zijn voor het eerst als aparte **bedrijfsvariaties** onderscheiden: **ΔRvC**: commissaris in RvC met het afgelopen jaar een mutatie in de RvC en **ONP**: de overige, niet apart onderscheiden non-profitinstellingen. Deze bestaat primair uit commissarissen bij stichtingen, coöperaties, verenigingen en semi-overheid. De **Stichting** als aparte benchmark is verdwenen.



2 Verbeterwensen technische competenties RvC

Onderzoeksvraag

Gevraagd is om aan te geven wat de gewenste kwaliteit is van genoemde technische eigenschappen/ competenties in het licht van de ' nabije toekomst' vergeleken met de huidige kwaliteit. Dit jaar is de opzet van de vraag gewijzigd in vergelijking met voorgaande jaren. Voorgaande jaren werd gevraagd naar de huidige en de gewenste kwaliteit. Dit jaar is dat onderscheid weggelaten en is gekozen voor 1 vraag. Bij deze vraag is een 5-puntsschaal gehanteerd met: 1 = kan zeker minder, 2 = kan minder, 3 = kan zo blijven, 4 = moet beter en 5 = moet beslist beter.



Hoe lang blijft een verbeterwens een verbeterwens?



ROB

Eva, hoe lang wachten we nog voor we werk maken van de verbeterwensen voor de HR-competentie, die we nu al een paar evaluaties achter elkaar hebben gesignaleerd? Ik word er een beetje moedeloos van. Wat zijn de barrières?

EVA

Rob, geduld is een schone zaak. Ik denk dat het niet oppakken van de verbeterwensen een indicatie is dat de meerderheid van onze raad nog onvoldoende overtuigd is. Ze denken dat ze zelf voldoende ervaring hebben op dit gebied. Iedereen heeft in het verleden managers aangesteld en mensen aangestuurd.

ROB

Dat zal wel, maar we gaan nu wat anders om met mensen dan 10 en 20 jaar geleden. Zelfs over een simpele, standaard 360-gradenfeedback wordt er nog getwijfeld. En we constateren al diverse keren dat zowel het selectie- als het beoordelingsproces van zowel RvB als RvC niet goed loopt. Ook houden we ons onvoldoende bezig met succession planning. Ik voel me af en toe net een kikker in die bekende pan met kokend water.

EVA








Je hebt gelijk. Misschien is het goed als ik eens persoonlijk met onze voorzitter praat om te kijken of ik hem met ons mee kan krijgen. Ik heb de indruk dat hij de laatste tijd ook met dit punt worstelt.



Vergelijkbaarheid met historische resultaten

- Ten behoeve van de **vergelijkbaarheid in de tijd** zijn de resultaten van deze vraag ook vertaald naar een quotiëntwaarde. De gemiddelde **score** per benchmark is daartoe **gerelateerd aan de evengewichtswaarde** 3.0. Een score van 4.0 staat volgens de gehanteerde 5-puntsschaal voor: moet beter. In de quotiëntwaarde komt er dan 0.75 uit. Daarmee is het getal vergelijkbaar met in het verleden een score van 4.0 voor de gewenste kwaliteit en 3.0 voor de huidige kwaliteit.

Tabel 2.1 Verbeterwensen technische competenties en enige variaties

	 bapr	 Fam	 Corp	 Zorg	 VZ	 VR	 DIR	Totaal
Bestuurlijke ervaring								0
Operationele ervaring	0.89							5
Internationale ervaring	0.87							9
Sector/branche-ervaring								6
Ervaring met veranderingsprocessen	0.87							14
Financiële kennis								1
ICT-kennis	0.79							17
Juridische kennis								0
Technologische kennis	0.87							14
Marketingkennis	0.82							16
Kennis risicomangement	0.89							9
HR-kennis								6
Maatschappelijke antenne								1
Politiek-bestuurlijke ervaring								2
Netwerk in Nederland								2
Internationaal netwerk	0.86							10

Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10 procent tot en met -10 procent en is in beginsel acceptabel; oranje: de afwijking ligt tussen de -10 procent tot en met -20 procent en is daarmee beslist een punt van aandacht; rood: de afwijking is onder de -20 procent gelegen, actie is noodzakelijk; totaal: totaal aantal benchmarks met een verbeterwens voor het betrokken aandachtgebied.

Verbetering ICT-kennis blijft urgent

Basisprofiel

- Het **basisprofiel** heeft **8 verbeterwensen** waarvan **1 urgent**. Deze laatste verbeterwens betreft de ICT-kennis. In aflopende volgorde van urgentie zijn ook marketingkennis, internationaal netwerk en ervaring, ervaring met veranderingsprocessen, technologische kennis, operationele ervaring en kennis risicomangement competenties die verbeterd mogen worden.
- Voor **alle variaties gezamenlijk** is het **verbeterpercentage** bij dit onderdeel **40 procent**. Voor de **bedrijfsvariaties** is dat 33 procent en voor de **persoonsgebonden variaties** 50 procent. **Profit-** en **non-profitsector** ontlopen elkaar duidelijk met respectievelijk verbeterpercentages van 45 procent en 26 procent. Bij de persoonsgebonden variaties is het overall verbeterpercentage bij de commissarissen 49 procent en 53 procent bij de niet-commissarissen.
- In vergelijking met 2016 is het aantal verbeterwensen bij het basisprofiel gestegen van 4 naar 8. Dat is hetzelfde aantal als in 2013.

Overall verbeterpercentage 40 procent

Verbeterpercentages



33%

Bedrijfsvariaties



45%

Profitsector



49%

Commissarissen



50%

Persoonsgebonden variaties



26%

Non-profitsector



53%

Niet-commissarissen

VR, DIR en ΔRvC meeste verbeterwensen, VZ heeft er ook 8

Breed gedeelde verbeterwensen: ICT, marketing- en technologische kennis en ervaring met veranderingsprocessen

Klassieke criteria voor selectie commissaris nog steeds van belang

Andere benchmarks

- Bij de **bedrijfsbenchmarks** hebben naast het basisprofiel MKB, Fam (elk 8×) en Cult (7×) de meeste verbeterwensen. Bij de **persoonsgebonden benchmarks** zijn dat VR, DIR (elk 10×), ΔRvC (9×), VZ (8×) en Secr (7×) met ieder 10. Opvallend zijn hier het relatief hoge aantal verbeterwensen bij de voorzitter en bij ΔRvC.
- Van alle benchmarks heeft **Corp de minste verbeterwensen**, slechts 1. Ook ONP en 1tier hebben er met elk 3 weinig.
- Gekeken per **technische competentie** blijft de **ICT-kennis** de **breedst gedragen verbeterwens**, gevolgd door **marketingkennis** (16×) en door **technologische kennis** en **ervaring met veranderingsprocessen** (elk 14×). Voor ICT-kennis en voor technologische kennis was dat het vorige jaar ook het geval. Voor marketing kennis en ervaring met veranderingsprocessen is dat het gevolg van het sterk toegenomen aantal benchmarks dat dit jaar een verbetering aangeeft met respectievelijk plus 10 en plus 8.
- Vorig jaar was er nog een breed gedragen behoefte aan **sector-/branche-ervaring** (12). Dat is **dit jaar minder het geval** (6). Ook ten aanzien van **juridische kennis** is het aantal variaties met een verbeterwens fors gedaald (-5×).
- Aanzienlijk vaker dan vorig jaar worden nu ook verbeterwensen geventileerd voor: **internationale ervaring** (+9×) en **operationele ervaring** (+4×). In lijn met het toenemend aantal benchmarks met een verbeterwens voor internationale ervaring ligt ook het toenemend aantal variaties (+3) met een verbeterwens voor internationaal netwerk tot 10.
- Bij **kennis risicomanagement** (+3×) en **HR-kennis** (-2×) is het aantal mutaties geringer en tegengesteld, maar het aantal verbeterwensen als percentage van het totaal aantal benchmarks substantieel met respectievelijk 53 procent en 35 procent.
- Bestuurlijke ervaring, juridische kennis, financiële kennis, netwerk in Nederland, maatschappelijke antenne en politiek bestuurlijke ervaring behoeven bij geen of maximaal 2 benchmarks een verbetering. De eerste 4 criteria vertonen grote overeenkomsten met de al in het verleden gehanteerde selectiecriteria. Blijkbaar zijn deze nog steeds belangrijk.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Moet internationale expertise en ervaring van Nederlanders met buitenlandervaring komen of...?

Nu het economisch tij is aangetrokken zien we ook wat verschuivingen in de profielwensen voor de technische competenties. Die voor **internationale ervaring** en **netwerk** lijken in lijn te liggen met een meer op expansie ingestelde attitude, maar kunnen ook een indicatie zijn om meer kennis/ervaring vanuit het buitenland naar binnen te halen. In dat verband zijn we benieuwd of er weer een kentering komt ten aanzien van het binnenhalen van deze internationale expertise via het aantrekken van commissarissen met een niet-Nederlandse nationaliteit. De laatste jaren leek de teneur te zijn om voor die internationale expertise Nederlanders met buitenlandervaring binnen te halen. Maar inmiddels zijn ook daarover de geluiden wat minder eenduidig geworden. Het blijkt dat sommige van dergelijke commissarissen

niet altijd in staat zijn gebleken hun ervaring te vertalen naar de context van het bedrijf waar zij zitting nemen in de RvC.

Is verbeterwens voor ervaring met veranderingsprocessen voorbode van een verandering?

Opvallend is het procentueel hoge aantal benchmarks (82 procent) met een verbeterwens voor **ervaring met veranderingsprocessen**. Is dat een indicatie dat de huidige en de recente veranderingen niet naar wens zijn verlopen? Of is dit een voorbode van veranderingen die nog moeten worden ingezet, bijvoorbeeld het geregeld genoemde 'agile' werken? In dit verband is het altijd zeer inspirerend om te kijken naar de opvattingen van de RvC over de kwaliteit van de RvB, dit jaar tot uiting komend in de teamrollen. Als daar een signaal wordt gegeven dat de samenstelling van de RvB verandering

behoeft, dan is het aannemelijk dat de verbetering van de ervaring met veranderingsprocessen een voorbode is van een aankomende verandering.

Wat gaat voorzitter doen met verbeterwens voor HR-kennis en signaal van leden RvB/directie?

Ook nu is het procentueel aantal **verbeterwensen** van de **niet-commissarissen** ons inziens een **signaal** voor commissarissen om daar weer eens kritisch naar te kijken. In dat verband zijn we benieuwd hoe de voorzitter van de RvC daarmee omgaat. Vergeleken met vorig jaar is het aantal verbeterwensen bij de voorzitter verdubbeld van 4 naar 8. Met name het samenvallen van de verbeterwens voor HR-kennis intrigeert ons. Kan het zijn dat hier impliciet in is opgenomen een zekere mate van onvrede over het selectie- en benoemingsproces van RvB en van RvC?

3 Teamrollen

Onderzoeksvraag

Dit onderdeel van het onderzoek geeft antwoord op de vraag in hoeverre de commissaris, RvB-lid en secretaris van de RvC genoemde rollen van **toepassing** vindt met betrekking tot **zichzelf**, zijn **RvC** en zijn **RvB**. Ook hier is deze vraag weer in de vorm van stellingen verpakt voor de huidige en de wenselijke situatie. Bij deze vraag is een 5-puntsschaal gebruikt met 1 = volstrekt oneens tot en met 5 = volstrekt mee eens.



Durven en moeten we bij het aantrekken van een nieuwe commissaris buiten onze comfortzone (te) gaan?



ROB

Eva, bij visie en verder kijken dacht ik aan een stukje uit Het FD van 17 december 2017: "We denken nog steeds dat er geen toetreders van buiten komen, die de markt op hun kop zetten. Maar Samsung produceert al medicijnen. Grote databedrijven verzamelen kennis en kunde over de zorg. Waarom zouden die geen 100 dokters kunnen aannemen en chronische zorg op afstand gaan leveren, een stuk goedkoper dan het ziekenhuis? De sector staat op het punt significant te veranderen en daar moeten wij ons op voorbereiden."

EVA

Leuk. Dat slaat wat mij betreft de spijker op de kop, als ik kijk naar de samenstelling van onze RvC en onze RvB. De visionaire blik mis ik al een hele tijd in de RvC en in de RvB.

ROB

Dat denk ik ook. Wij zijn niet in staat de RvB op dit gebied voldoende te prikkelen. Ik denk dat we in het profiel van de nieuw aan te trekken commissaris moeten opnemen dat de kandidaat over visionaire eigenschappen dient te beschikken.

EVA

Ik ben het met je eens, maar het moet dan iemand zijn die wel de aansluiting met de troepen kan behouden.

ROB

Maar daar kunnen wij toch voor zorgen? We moeten oppassen dat we niet op voorhand al gas terugnemen. Dan komen we nog niet veel verder.

EVA

Daar heb je gelijk in.



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.



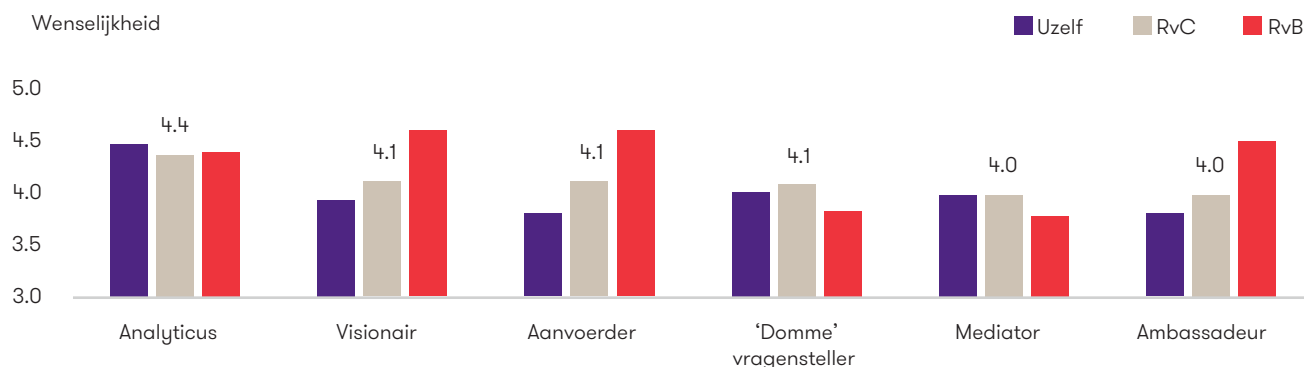
Ambassadeur: heeft een brede oriëntatie en een externe blik. Stelt zich steeds actief op de hoogte van wat er in en buiten de organisatie speelt, voorkomt kokervisie door informatie van buiten naar binnen te halen en draagt tevens bij aan de beeldvorming van de organisatie in de buitenwereld.



'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 Gewenste situatie

Figuur 3.1 Ambitieniveau persoonlijke eigenschappen: teamrollen basisprofiel (5-puntsschaal)



Basisprofiel

Rol van analyticus ruim op 1 voor RvC

- Voor de RvC worden alle rollen wenselijk geacht. Daarbij staat die voor **analyticus** ruim bovenaan. **Visionair, aanvoerder en 'domme' vragensteller** volgen op enige afstand. Mediator en ambassadeur sluiten de rij.
- Vergeleken met 2015 hebben de visionairs- en aanvoedersrol wat aan wenselijkheid ingeboet. De analyticusrol stond ook in de 2014 en 2015 op 1 met een 4.4.

Voor 'uzelf' analyticus bovenaan

- Voor **'uzelf'** staat de rol van **analyticus** eveneens op de 1^{ste} plaats. Op geruime afstand wordt deze gevolgd door die van mediator en 'domme' vragensteller. Ambassadeur en aanvoerder sluiten hier de rij.
- Vergeleken met 2015 is de **aanvoedersrol** weer iets belangrijker geworden, waar die rol van 2014 op 2015 nog een flinke daling liet zien. De **mediatorsrol** kan op een steeds hogere wenselijkheid rekenen. Daarentegen is sinds 2014 een opvallende, licht dalende lijn te zien voor de **visionairsrol**.
- Overall gemiddeld geeft de commissaris voor **zichzelf** op de onderscheiden rollen de laagste wenselijkheid en voor de **RvB** de hoogste. De **RvC** zit daartussen. Dat was in 2015 eveneens het geval.

Voor RvB aanvoerder en visionair gedeeld aan kop

- Binnen de **RvB** zijn de belangrijkste rollen weggelegd voor **aanvoerder, visionair en ambassadeur** (zeer wenselijk) kort hierop **gevolgd** door **analyticus**. Mediator en 'domme' vragensteller staan met dezelfde waarde (3.8) gezamenlijk onderaan.
- De verschillen in wenselijkheid ten opzichte van 2015 zijn marginaal of afwezig. Bij de aanvoedersrol manifesteert zich het grootste verschil met een 0.2 lagere wenselijkheid. Met betrekking tot deze rol is er sprake van een golfbeweging. Verder wordt het vanaf 2014 geleidelijk steeds minder wenselijk dat de RvB de mediatorrol oppakt.

Weinig/geen grote verschillen met basisprofiel

Variaties vergeleken met het basisprofiel

- Het **totaal aantal grote afwijkingen** van het basisprofiel voor de RvC is **9 procent** bij de **bedrijfsvariaties** en **5 procent** bij de **persoonsgebonden variaties** . De enige benchmark met meer dan 1 groot verschil is **DIR** . De aanvoeders- en de visionairsrol wordt voor de RvC relatief minder wenselijk geacht. DIR vindt dat deze rol meer is weggelegd voor de RvB.

Voor 'uzelf' meer verschillen, vooral voor aanvoedersrol








- Voor **'uzelf'** bedraagt het procentueel aantal grotere afwijkingen van het basisprofiel **15 procent** bij de **bedrijfsvariaties** en **10 procent** bij de **persoonsgebonden variaties** . De **meeste afwijkingen** doen zich voor bij **MKB** (3x negatief onder andere voor aanvoerder).
- De rol met de meeste afwijkingen is die van aanvoerder (2x plus en 4x min). Overigens vindt **DIR** ook hier dat de aanvoedersrol bij 'zichzelf' hoort te liggen. Op dezelfde manier vindt **Secr** dat de aanvoeders- en de visionairsrol bij een ander moet liggen. Bij alle overige rollen is het aantal grote afwijkingen voor alle variaties gezamenlijk maximaal 2. Alleen bij de **'domme' vragensteller** is nergens sprake van een substantiële afwijking.

Non-profitsector wijkt bij RvB meest af van basisprofiel

- Voor de RvB is bij de **bedrijfsvariaties** het procentuele aantal afwijkingen 15 procent en bij de **persoonsgebonden** 2 procent. De meeste **afwijkingen** van het basisprofiel manifesteren zich bij de non-profitsector (7x). De meeste afwijkingen betreffen de rol van **'domme' vragensteller** (4x min, 1x plus).

3.2 Verbeterwensen

Tabel 3.2 Verbeterwens basisprofiel en enige variaties (10-puntsschaal)

	 bapr	 Fam	 Corp	 Zorg	 VZ	 VR	 DIR	Totaal
Uzelf*:								0
aanvoerder							1	1
mediator							3	3
ambassadeur	0.86				1			8
'domme' vragensteller		1					3	5
De RvC:								
visionair		1				3		4
mediator							1	1
ambassadeur					1		5	7
'domme' vragensteller		1	1	1	1	1	4	9
De RvB:								
analyticus						1		5
aanvoerder		1						4
visionair	0.82	1		1	1	1	1	15
mediator	0.81	1		1	1	1	1	12
ambassadeur		1		1	1		3	6
'domme' vragensteller	0.80			1	1	1	3	12

Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10 procent tot en met -10 procent en is in beginsel acceptabel; oranje: de afwijking ligt tussen de -10 procent tot en met -20 procent en is daarmee bestlist een punt van aandacht; rood: de afwijking is onder de -20 procent gelegen, actie is noodzakelijk; totaal: totaal aantal benchmarks met een verbeterwens voor het betrokken aandachtgebied.

* Weggelaten zijn bij uzelf en de RvC de teamrollen, waarvoor geen verbetering nodig werd geacht. Voor uzelf zijn dat: analyticus en visionair en voor de RvC: analyticus en aanvoerder.

Verbetering RvC wenselijk bij 'domme' vragsteller en ambassadeur

Verbeterwensen RvC

- De **verbeterwensen** concentreren zich vooral rond de 'domme' vragstellersrol en de ambassadeursrol. Respectievelijk 9 en 7 van de 17 benchmarks geven aan dat dit beter moet. Daar staan tegenover de analytiscus- en aanvoedersrol waar geen enkele benchmark verbetering noodzakelijk acht. Datzelfde geldt nagenoeg ook voor de **mediatorrol** met slechts 1 verbeterwens.
- Bij de **bedrijfsvariaties** kent de non-profitsector een hoger verbeterpercentage (27 procent) dan de profitsector (17 procent). Bij de **persoonsgebonden variaties** zijn het vooral de niet-commissarissen die veel te wensen hebben (33 procent).
- In totaal is het **verbeterpercentage** met betrekking tot de **RvC 21 procent**. Anno 2015 was dat nog 38 procent en 56 procent in 2014.

Voor zichzelf vooral ambassadeursrol beter invullen

Verbeterwensen uzelf

- Voor zichzelf zien de commissaris en Secr dat met name de invulling van de ambassadeursrol beter kan. In veel minder mate, bij slechts 5 variaties, geldt die verbeterde invulling de 'domme' vragstellersrol. Beide niet-commissaris benchmarks delen deze laatste mening ook voor zichzelf. Analytiscus en visionair behoeven volgens de commissarissen en de niet-commissarissen geen verbetering.
- De bedrijfsvariaties scoren een verbeterpercentage van 10 procent en de persoonsgebonden variaties 26 procent. Daarbij is dit laatste vooral van toepassing bij de niet-commissarissen met 42 procent. Opvallend is de urgente verbeterwens bij JONG met betrekking tot de ambassadeursrol. De verbeterwens is hier vooral ingegeven door de lage score en tevens de laagste van alle benchmarks voor de huidige situatie.
- Het totaal aantal verbeterwensen voor 'uzelf' komt op 17 procent. Dat bedroeg in 2015 13 procent en 33 procent in 2014.

Visionair, mediator en 'domme' vragsteller moeten beter bij RvB

Verbeterwensen RvB

- Voor de RvB behoeven vooral visionair (15×), mediator (12×) en 'domme' vragsteller (12×) bij de meeste variaties verbetering. De rol van aanvoerder komt er, met slechts 4 van de 17 variaties die verbetering wensen, het beste vanaf. Overigens delen DIR en Secr deze mening van de commissarissen. DIR acht ook voor ambassadeursrol nog een verbetering wenselijk.
- De bedrijfs- en persoonsgebonden variaties ontlopen elkaar enigszins met percentages van respectievelijk 48 procent en 60 procent. Binnen de persoonsgebonden variaties zijn de verschillen tussen commissarissen en niet-commissarissen verwaarloosbaar. Binnen de bedrijfsvariaties daarentegen zijn de verschillen tussen de profit- en non-profitsector groot. De eerste scoort 63 procent, de laatste 33 procent. Corp en ONP zijn de enige benchmarks zonder een verbeterwens.
- Er zijn relatief veel benchmarks met 4 of meer verbeterwensen. Elk 5 doen zich voor bij MKB en OW en 4 komt voor bij Fam, Cult, 1tier, VZ, VR ΔRvC en DIR.
- In totaal bedraagt het verbeterpercentage voor de RvB 53 procent. Dat was 75 procent in 2015 en 73 procent in 2014.

Non-profitsector relatief weinig verbeterwensen

Huidige kwaliteit

Basisprofiel

Analytiscus en aanvoerder in RvC goed belegd

- Binnen het basisprofiel is de rol van analytiscus binnen de **RvC** momenteel goed belegd. Dat geldt in iets mindere mate ook voor de aanvoedersrol (scores ≥ 4.0). Met een 3.7 op de 5-puntsschaal qua instemming staat de huidige invulling van de **ambassadeursrol** onderaan, maar is daarmee wel voldoende.
- (Veel) meer dan in 2014 en 2015 vindt de commissaris dat de RvC goed bezig is met de invulling van de mediatorrol. Ook wordt visionairsrol meer aanwezig geacht in de RvC. Sinds 2014 is een lichte daling zichtbaar ten aanzien van het invullen van de ambassadeursrol.

Voor uzelf vooral analytiscus aanwezig

- Voor **uzelf** wordt vooral de rol van **analytiscus** van toepassing geacht (4.4). Aan het andere eind van het spectrum is de ambassadeursrol (3.3) te vinden die maar in beperkte mate van toepassing wordt gevonden. In vergelijking met 2015 valt vooral de **flinke daling** van **ambassadeursrol** op (-0.6).

Rol als aanvoerder, ambassadeur en analyticus wel aanwezig geacht bij RvB

- De commissaris binnen het basisprofiel is ten aanzien van de **RvB** van mening dat de **aanvoedersrol**, op kleine afstand gevolgd door **ambassadeursrol** en de rol van **analyticus** wel **aanwezig** zijn in de RvB. De mediatorrol en ‘domme’ vragenstellersrol schurken daarentegen dicht tegen een onvoldoende aan.
- Ten opzichte van 2015 is de overall waardering gelijk gebleven en zijn alleen wat accentverschillen te zien, onder andere een grotere waardering voor de invulling van de analytische capaciteiten van de RvB.

Redelijke consensus voor RvC. DIR kritisch ten aanzien van alle rollen

Andere benchmarks vergeleken met basisprofiel

- Het **totaal aantal afwijkingen** van het basisprofiel **voor de RvC is 22 procent** bij de **bedrijfsvariaties** en **17 procent** bij de **persoonsgebonden variaties**. De profit- en non-profitsector schelen weinig van elkaar. Dat zit anders bij de verschillen tussen de persoonsgebonden variaties. Bij de commissarissen is slechts 1 (min) afwijking te bespeuren tegenover 6 (min) bij de niet-commissarissen. Deze 6 komen alle voor rekening van **DIR**.
- De rol waar het vaakst wordt afgeweken van het basisprofiel is de **‘domme’ vragensteller (5x)**.

Voor uzelf grote verschillen tussen commissaris profit- en non-profitsector

- Voor de **uzelf** bedraagt het totaal aantal afwijkingen van het basisprofiel **24 procent** bij zowel de **bedrijfsvariaties** als bij de **persoonsgebonden variaties**. De verschillen tussen de profit- en non-profitsector zijn hier groter. De profitsector wijkt slechts 11 procent af en de non-profitsector 37 procent, waarvan een groot deel positief. Ook bij de commissarissen en niet-commissarissen zijn verschillen zichtbaar: 10 procent om 58 procent. Bij de niet-commissarissen manifesteren de meeste verschillen zich bij Secr.
- De rol met de **meeste afwijkingen** is die van **ambassadeur (7x plus en 1x min)**.

Non-profitsector positiever over mediatorrol RvB dan profitsector

- **Voor de RvB** is bij de **bedrijfsvariaties** het procentuele aantal afwijkingen 35 procent en bij de **persoonsgebonden** 14 procent. Opvallend is de positieve afwijking bij alle benchmarks in de non-profitsector ten aanzien van de mediatorrol van de RvB. Binnen de **bedrijfsvariaties** valt **MKB** op met 4 negatieve afwijkingen. Dit betekent dat de commissaris van een MKB-bedrijf minder tevreden is over de invulling van 4 rollen door RvB dan de commissaris van het basisprofiel.
- De meeste **afwijkingen** betreffen de rol van **‘domme’ vragensteller (4x plus en 1x min)**, ambassadeur (4x min en 1x plus) en mediator (5x plus).



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Wat ons elke keer weer frappeert, is dat in het algemeen het overall verbeterpercentage voor ‘uzelf’ zoveel lager ligt dan dat voor de RvC en vooral voor dat van de RvB. Dat is ook in dit onderzoek weer het geval. In onderstaande tabel staan de overall verbeterpercentages van de commissarissen en die van de gecombineerde niet-commissarissen, directie en secretarissen van de RvC, naast elkaar (getallen in procenten).

Hebben commissarissen wel voldoende zelfkritisch vermogen of zijn ze relatief echt veel beter dan leden RvB/directie en secretarissen van de RvC?

	Commissarissen	Directie/ secretaris
Uzelf	13	42
De RvC	19	33
De RvB	52	58

Het valt op dat de commissarissen voor **zichzelf** een verbeterpercentage hebben van 17 procent tegen directie en secretarissen van de RvC van 42 procent. In eerste instantie vragen we ons dan af: “Is het **zelfkritisch vermogen** van de niet-commissarissen hoger dan dat van de commissarissen of is er sprake van een

verschil in kwaliteiten?” Een commissaris heeft doorgaans al veel bestuurlijke ervaring achter de rug en weet wel hoe de hazen lopen. Bij directie en secretarissen van de RvC bevinden zich mensen die nog halverwege of in de 2^{de} helft van hun bestuurlijke loopbaan zitten. Die kunnen en willen zich misschien nog ontplooiën. Bij de commissarissen treffen we geregeld de situatie aan dat commissarissen, tijdens de persoonlijke interviews, aangeven: “Zo zit ik in elkaar en dat verandert niet meer.” Dat kan uiteraard, maar is wel de weg van de minste weerstand. Een bekend gezegde luidt: “Je bent nooit te oud om te leren.” Maar stel dat alle commissarissen in een RvC zo reageren. En stel dat geconstateerd wordt dat een bepaalde rol in een RvC niet goed

genoeg wordt ingevuld. Wat moet er dan gebeuren?

Hebben directie en secretarissen van de RvC een hoger zelfkritisch vermogen dan een commissaris of is de drive om te verbeteren groter of zijn de commissarissen relatief echt goed?

Een bekend verschijnsel is dat mensen milder in hun oordeel zijn over het gremium waarin ze zelf zitten dan over een gremium waarmee ze wel contact hebben, maar geen deel van uitmaken. Het lijkt dat de commissarissen aan het beeld beantwoorden in die zin dat het overall verbeterpercentage voor de RvC veel lager is dan dat voor de RvB. Maar dezelfde redenering lijkt niet op te gaan voor de niet-commissarissen. Integendeel, zij zijn voor de RvB kritischer dan voor de RvC. Ook hier weer liggen 2 conclusies voor de hand. Directie en secretarissen van de RvC hebben een hoger zelfkritisch vermogen dan de commissarissen. En de andere is dat de kwaliteit van de commissarissen hoger is dan van directie en secretarissen van de RvC en dat de laatste groep nog veel van de commissarissen kan leren. Het kan ook zijn dat de getoonde verbeterpercentages een indicatie zijn van de ambitie bij directie

en secretarissen van de RvC om zichzelf verder te ontwikkelen. De waarheid zal ongetwijfeld in het midden liggen. Maar voor directie en secretarissen van de RvC pleit dat zij dat dan in ieder geval erkennen. Een 3^{de} conclusie is dan wat ons betreft dat een RvC bij de (zelf)evaluatie van het functioneren van de RvC er goed aan doet kennis te nemen van de opvattingen van directie en secretarissen van de RvC en deze niet te gemakkelijk ter zijde te schuiven.

Staat ambassadeursrol RvC nooit, soms of structureel op de agenda van de RvC?

De aanwezigheid van de ambassadeursrol laat bij het basisprofiel in de huidige situatie al sinds 2014 een dalende lijn zien. Wel is de wenselijkheid op een stabiel niveau gebleven, dat min of meer gelijk is aan die van de andere rollen. In de 3 onderzochte jaren is er ten aanzien van deze rol geen verbeterwens geventileerd. Uit publicaties blijkt evenwel dat er onder andere internationaal ontwikkelingen zijn, die steeds sterker laten zien dat commissarissen op een eigen manier naast de RvB invulling moeten geven aan een dergelijke rol. Er zijn wel op persoonlijk (in casu uzelf-niveau) verbeterwensen geweest dit jaar en in 2014. De vraag

is dan of de ambassadeursrol wel eens onderwerp van gesprek is in de RvC of tussen RvC en RvB. En is dit dan incidenteel, bijvoorbeeld eens in de 4 jaar of wordt dit elk jaar opnieuw geagendeerd en getoetst aan de actualiteit en aan maatschappelijke ontwikkelingen?

Is RvC bij selectie- en benoemingsproces meer expliciet gaan kijken naar teamrollen?

Als we naar het verschil in hoogste waarde en laagste waarde (de variatiebreedte) kijken voor de teamrollen bij het basisprofiel, dan zien we dat deze in de wenselijke situatie licht is afgenomen en lager is dan die voor de huidige situatie. In de huidige situatie is de variatiebreedte vanaf 2014 gestaag afgenomen. Dit kan een indicatie zijn dat het belang van de afzonderlijke rollen wordt onderkend en dat deze voor het teamfunctioneren als relevant worden gezien. In iets mindere mate lijkt er voor de wenselijke situatie bij de RvB een vergelijkbaar patroon waar te nemen. Voor de huidige situatie is dat evenwel niet het geval. De vraag is of deze ontwikkelingen ingegeven zijn door meer bewust naar teamrollen te kijken.



4 Agendering diversiteit

Onderzoeksvraag

Aan de respondenten is gevraagd of diversiteit in verschillende vormen periodiek op de agenda van 'hun' RvC staat. Zowel voor de huidige als de gewenste situatie is de volgende schaalverdeling gehanteerd: 1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = eens en 5 = volstrekt mee eens.



Bepaalt 'wereldbeeld' selecteurs de mate van diversiteit in een RvC?



EVA

Zeg Rob, heb je nog nagedacht over de diversiteit in onze RvC?

ROB

Tja, ik zit er een beetje mee. Steeds hoor en lees ik uitspraken dat diversiteit ook bevorderlijk is voor een goed functionerende RvC. Alleen ik zie nooit wat wordt verstaan onder 'goed'. Laat staan dat ik enige vorm van bewijsvoering aantref. Ik krijg altijd sterk de indruk dat er veel wordt gepapegaaid.

EVA

Ik kan mij voorstellen, dat je zo denkt. Zelf probeer ik altijd wat simpeler te kijken. Als je op een totaal van 100 mensen met een bepaalde kwaliteit, er 50 met blond haar en 50 met bruin haar hebt, hoe aannemelijk is het dan dat je bij een steekproef van 10 er 8 met blond haar krijgt? Zegt dat misschien wat over de manier van kijken van de selecteurs?

ROB

Ik denk dat ik begrijp waar je heen wilt. Ik heb het gevoel ook vaak, vooral als ik de uitspraak hoor, maar de kandidaat moet toch wel bestuurlijke ervaring hebben. Of denk jij van niet?



4.1 Wenselijke situatie

Figuur 4.1 Diversiteit periodiek op de agenda van de RvC: wenselijke en huidige situatie basisprofiel (5-puntsschaal)



Meeste instemming met technische competenties op agenda

Afspiegeling klantenpopulatie als agendapunt licht afgewezen

22 procent afwijkingen bij profitsector en 57 procent bij non-profitsector

VR wijkt 5x positief af van basisprofiel en ONP 4x negatief en 1x positief

Vooraf afwijkingen bij afspiegeling klantpopulatie en nationaliteit

Gewenste situatie basisprofiel

- **Bijna zeer wenselijk** is dat de **technische competenties** (finance, marketing, bestuurlijke ervaring et cetera) periodiek op de **agenda** komen te staan van de RvC. In iets mindere mate geldt dat ook voor de **persoonlijke competenties** (integriteit, kritisch, teamspeler, ondernemend, et cetera).
- Diversiteit naar **seks**e wordt in minder sterke mate ook als periodiek agendaonderwerp gezien. Dat gaat niet op voor diversiteit naar **afspiegeling klantenpopulatie** waar de respondenten de stelling gemiddeld licht afwijzen.

Gewenste situatie voor andere benchmarks

- Het aantal grote afwijkingen van het basisprofiel is bij de **bedrijfsvari**aties 43 procent en bij de **persoonsgebonden vari**aties 31 procent. De bedrijfsvari
- Als wordt gekeken per afzonderlijke benchmark, dan vallen vooral op **VR** (5x positieve afwijkingen) en **ONP** (4x negatieve afwijkingen en 1x positief). Behalve bij de persoonlijke competenties vindt VR het wenselijker dan het basisprofiel dat alle andere diversiteitscriteria periodiek op de agenda van de RvC komen te staan. Bij ONP betreft de positieve afwijking de afspiegeling van de klantenpopulatie en is er daarnaast voor seks geen afwijking van het basisprofiel. **ΔRvC** laat als enige variatie op geen onderdeel een grote afwijking zien. Ook de **niet-commissarissen** kunnen zich goed vinden in het basisprofiel met elk 1 afwijking.
- Per stelling bekeken, wordt het **vaakst afgeweken** (9x) bij diversiteit naar afspiegeling **klantpopulatie** en diversiteit naar **nationaliteit**. Bij de 1^{ste} stelling zijn dat overwegend positieve afwijkingen/kan op meer instemming rekenen. Bij de 2^{de} zijn het vooral negatieve afwijkingen/kan op minder instemming rekenen.
- De stelling met de **minste** grote **afwijkingen** betreft het periodiek agenderen van de persoonlijke competenties.

4.2 Veranderwensen

Tabel 4.2 Veranderwensen agendering diversiteit: basisprofiel en enige variaties (5-puntsschaal)

Diversiteit naar:	bapr	Fam	Corp	Zorg	VZ	VR	DIR	Totaal
technische competenties		Red					Red	6
persoonlijke competenties		Orange					Red	7
leeftijd		Red	Orange		Red		Orange	8
seks		Orange					Red	4
afspiegeling klantpopulatie		Red	Orange				Orange	7
nationaliteit	0.89	Red		Orange			Red	12

Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10 procent tot en met -10 procent en is in beginsel acceptabel; oranje: de afwijking ligt tussen de -10 procent tot en met -20 procent en is daarmee beslist een punt van aandacht; rood: de afwijking is onder de -20 procent gelegen, actie is noodzakelijk; totaal: totaal aantal benchmarks met een verbeterwens voor het betrokken aandachtgebied.

Diversiteit naar nationaliteit nu bespreekbaar

Duidelijke boodschap van niet-commissarissen

Basisprofiel

- Het basisprofiel heeft slechts 1 veranderwens en dat betreft **diversiteit** naar **nationaliteit**. Dat is gezien het wenselijk niveau van 3.0 een **bespreekbaar** punt geworden.
- Voor alle variaties gezamenlijk is het **verbeterpercentage** 43 procent. Voor de **bedrijfsvari**aties is dat 38 procent en voor de **persoonsgebonden vari**aties 50 procent. **Profit-** en **non-profitsector** ontlopen elkaar enigszins met 54 procent en 33 procent. Bij de persoonsgebonden variaties is het overall verbeterpercentage bij de commissarissen 30 procent en 100 procent bij de **niet-commissarissen**.

Nationaliteit breed bespreekbaar geworden als agendapunt

Van MKB, Fam en niet- commissarissen mogen alle genoemde criteria worden geagendeerd

Periodiek op de agenda vooral technische en persoonlijke competenties

Veel grote verschillen profit- versus non-profitsector en commissarissen versus niet-commissarissen

Vooraf veel verschillen bij persoonlijke en technische competenties en nationaliteit

- 11 van de andere 16 benchmarks delen bijna alle (op GB, Corp, Cult, 1 tier en RvB na) de opvatting van het basisprofiel dat **agendering** van de **diversiteit** naar **nationaliteit bespreekbaar** is geworden.
- **Diversiteit** naar **seks** staat blijkbaar **vaak genoeg op de agenda** en kent de minste veranderwensen, slechts 4. Dat is bij MKB, Fam, DIR en Secr.
- Als we kijken naar het aantal veranderwensen per benchmark dan valt een vijftal zaken op:
 - **MKB** en **Fam** springen er binnen de bedrijfsbenchmarks uit met veranderwensen op alle genoemde punten. Van die 6 zijn er ook nog eens 4 urgent. ONP volgt met 4 veranderwensen, waarvan 2 bespreekbaar geworden punten.
 - Bij de overige bedrijfsbenchmarks staan met soms geen, 1 of 2 veranderwensen de onderzochte diversiteitscriteria blijkbaar voldoende op de agenda.
 - **JONG** vindt eigenlijk dat alleen diversiteit naar seks voldoende op agenda staat. Bij de andere 5 punten ziet hij/zij mogelijkheden tot verandering.
 - **VR** heeft geen verbeterwensen ten aanzien van seks. Dat staat volgens haar voldoende vaak op de agenda.
 - De **niet-commissarissen** geven een duidelijk signaal af: alle genoemde punten zijn of voor agendering bespreekbaar geworden of moeten daadwerkelijk geagendeerd worden.

Huidige situatie

Basisprofiel

Bij het **basisprofiel** staan nu vooral diversiteit naar **technische** en **persoonlijke competenties** periodiek op de **agenda**. In veel **mindere** mate geldt dat ook voor **seks**. Diversiteit naar **nationaliteit** en afspiegeling **klantpopulatie** staan blijkbaar minder tot **niet** periodiek op de **agenda**. Een tussenpositie wordt ingenomen door diversiteit naar **leeftijd**.

Andere variaties

- Er zijn veel grote verschillen binnen de **bedrijfsvariaties** tussen de profit- en non-profitsector. De 1^{ste} eerste categorie heeft een afwijkingspercentage van het basisprofiel van 67 procent en de 2^{de} van 47 procent. Een soortgelijk verschil is ook te zien bij de **persoonsgebonden** variaties waar de commissarissen met 40 procent toch al flink afwijken van het basisprofiel maar de **niet-commissarissen** daar met 75 procent nog een schepje bovenop doen.
- Gekeken per **criterium** zijn de **meeste grote afwijkingen** te vinden bij diversiteit naar persoonlijke competenties en naar nationaliteit (elk 10x) en technische competenties (9x). Bij nationaliteit zijn dat overwegend negatieve afwijkingen, dat wil zeggen dat er minder instemming is dat nationaliteit periodiek op de agenda van de RvC staat. Nationaliteit lijkt tot op zekere hoogte primair relevant te zijn voor beursgenoteerde bedrijven.
- **Fam** is de benchmark met de meeste afwijkingen (6x min), gevolgd door **MKB**, **Secr** (elk 5x min), **ONP** (4x min, 1x plus) en **VR** (5x plus).



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Heeft sekse als diversiteitscriterium de uiteindelijke, relatieve positie gekregen?

Alle **publiciteit** rondom **man/vrouw verhoudingen** en eventuele opgelegde quota's **lijkt** zijn **werking** te **hebben** gehad. Sekse komt volgens de meeste commissarissen redelijk periodiek aan de orde. Wel blijft dit wat achter bij de technische en de persoonlijke competenties. Leeftijd blijft als agendapunt daar weer bij achter. Opvallend is dat bij de veranderwensen die met betrekking tot sekse doorgaans dicht bij een evenwichtswaarde van 1.00 zijn gecentreerd. Dus hoeft **niet meer** te **veranderen qua prioriteit**. Dit kan een indicatie zijn dat het 'sekse-criterium' nu, vergeleken met de technische en persoonlijke competenties een definitieve relatieve positie heeft gekregen. Het kan ook zijn dat het een signaal is van een zekere discussiemoeheid.

Kan het zijn dat bepaalde, gewenste competenties verhoudingsgewijs sterker aanwezig zijn bij een persoon van een bepaalde leeftijd en sekse? En wordt daar in het selectieproces wel voldoende rekening mee gehouden?

In verband met de discussie over diversiteit werden we geprikkeld door een **column** van **Mark van der Vugt**, onder andere hoogleraar evolutionaire psychologie aan de Vrije Universiteit in Amsterdam in dagblad Trouw van 13 januari 2018, bladzijde 17) wij **citeren**:

"...Psychologen maken onderscheid tussen drie soorten van diversiteit: demografische, taak-gerelateerde en psychologische diversiteit. Demografische kenmerken zoals geslacht, etniciteit, nationaliteit en leeftijd blijken geen effect te hebben op teamprestaties. Dat geldt ook voor diepere psychologische kenmerken, zoals persoonlijkheid en religiositeit. Taakdiversiteit in bijvoorbeeld kennis, opleiding en werkervaring blijkt de beste voorspeller van teamprestaties. Naarmate de taak complexer wordt, wordt taakdiversiteit belangrijker... Demografische diversiteit, zoals een mix van nationaliteiten, culturen of seksen, garandeert dus geen betere groepsbeslissingen. Ze kunnen daarentegen wel een bedreiging vormen voor de hechtheid en communicatie in groepen... Het mag duidelijk zijn dat diversiteit geen wondermiddel is voor allerlei problemen in werk en samenleving. Sterker nog, de impact van diversiteit wordt nogal eens

overgewaardeerd. Wil een organisatie de vruchten plukken van diversiteit, dan moet die zich richten op het samenbrengen van mensen van verschillende kennis, ervaringen, en competenties. Ongeacht hun geslacht, leeftijd of afkomst."

Gezien de accenten van de commissarissen lijkt het of zij in de hier geschetste richting hebben gedacht. Dit nog los van eventuele foute interpretaties onzerzijds. Wel hebben wij een aantal vragen in het verlengde van dit citaat. Deze vragen kunnen wat ons betreft één op één ook worden vertaald naar RvC's en RvB's.

- Hoe wordt teameffectiviteit gemeten?
- Hoe zit het met bijvoorbeeld kwaliteiten als ondernemersattitude, communicatieve vaardigheden? Waar worden deze in de psychologen modellen ondergebracht?
- Kan het zijn dat bepaalde door ons als persoonlijke competenties gekwalificeerde competenties eerder bij de ene dan bij de andere sekse worden aangetroffen?
- Kan het ook zijn dat bepaalde, bijvoorbeeld kennis, verhoudingsgewijs meer bij jongere mensen dan bij oudere mensen wordt aangetroffen? Stel dat het antwoord op de laatste 2 vragen bevestigend is. Kan het dan van een pragmatische insteek getuigen dat als een afgeleide aan een executive search bureau een search-opdracht wordt verstrekt om een jonge, vrouwelijke commissaris te zoeken voor een bepaald takenpakket als commissaris? En kan het dan ook zijn dat voor een andere positie in de search-opdracht wordt gezegd dat een commissaris wordt gezocht met minimaal 40 jaar bestuurservaring en zijnde een man?

Is signaal van leden RvB/directie en secretarissen van de RvC over agendering diversiteitscriteria aanleiding voor RvC om eigen opvattingen nog eens te bekijken?

Opvallend is het signaal van de niet-commissarissen directie en secretarissen van de RvC. Bij bijna alle criteria hebben zij een veranderingswens. In sommige gevallen kan deze als urgent worden getypeerd. Als de feitelijke situatie klopt met wat de niet-commissarissen zeggen, dan zou dit een aansporing voor commissarissen kunnen zijn om hun eigen opvattingen nog eens kritisch te bekijken.

Het kan ook zijn dat de discussie binnen de RvC wordt gevoerd zonder dat directie en/of secretarissen van de RvC hierbij aanwezig zijn. Ook is het mogelijk dat de hier bedoelde discussie primair binnen de selectie- en remuneratiecommissie wordt gevoerd. En ook dan is het de vraag in hoeverre directie en secretarissen van de RvC daarbij aanwezig zijn geweest. Als de opvattingen te herleiden zijn tot onbekendheid van directie en secretarissen van de RvC met de feitelijke gang van zaken, dan is het wellicht zinvol als RvC aan te geven naar directie en secretarissen van de RvC hoe de RvC omgaat met diversiteit.

Is discussie met executive searchbureaus en wetenschap over diversiteit niet zinvol?

Gezien de resultaten van dit deel van het onderzoek en in de veronderstelling dat executive searchbureaus een belangrijke partij zijn bij het aantrekken van bestuurders en commissarissen, geven wij in overweging om als RvC inhoudelijk eens een goede discussie met deze partijen te voeren over diversiteit. En misschien is het zinvol om daar als onafhankelijke partij ook een praktische hoogleraar, die op dit gebied zijn/haar sporen heeft verdiend, bij uit te nodigen.

Wordt aantrekking schaarse kenniscompetentie soms niet beperkt door bestuurlijk kloonedrag?

Veronderstel dat het juist is dat onder een bepaalde leeftijd een kennis, bijvoorbeeld digitalisering, veel vaker wordt aangetroffen dan boven die leeftijd. Wat is er dan op tegen een commissaris met die kennis aan te trekken en dan bestuurlijke ervaring niet als een belemmering te laten werken? Bestuurlijke ervaring blijkt doorgaans al meer dan voldoende in een RvC aanwezig te zijn. Wel is voorstelbaar dat het ontbreken van bestuurlijke ervaring bij de betrokken kandidaat wordt gecompenseerd door bijvoorbeeld iets als inlevingsvermogen in bestuurlijke verhoudingen. Wij kunnen ons niet aan de indruk onttrekken dat een criterium dat geldt voor de RvC als geheel te snel wordt gekopieerd naar een afzonderlijke commissaris. Daarmee is het gevaar aanwezig dat het kloongehalte in een RvC te hoog wordt, en wel het misschien 'klassieke bestuurlijke'.

5 Samenwerking binnen RvC

Onderzoeksvraag

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. Gebruik is gemaakt van de 5-puntsschaal met 1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = eens en 5 = volstrekt mee eens



Wat zit er in een introductieprogramma en wat kan dat aan bestaande RvC-leden toevoegen?



ROB

Hoi Eva. Ik was aangenaam verrast hoe onze nieuwe commissaris met haar introductieprogramma is omgegaan. Ze had heel veel stukken gelezen, zoals notulen van de RvC en de commissies, van de OR, de 4 laatste zelfevaluaties van de RvC, de laatste 2 jaarverslagen met de managementletters van de externe accountant, het laatste en het vorige strategisch plan, de beoordelingen van de directie en het senior management van de laatste 2 jaar en de jaarrapporten van de internal auditor. Ook heeft zij met diverse key-personen en de voorzitter van COR bilaterale gesprekken gevoerd. Ik dacht dat ik destijds al een redelijk goed programma had gekregen, maar dat is niets vergeleken bij haar programma.

EVA

Ja het is een pittige, consciëntieuze dame. Weet je trouwens ook dat zij met een aantal klanten heeft gesproken en ook nog een week een stage heeft gelopen bij onze 2 dochterbedrijven.

ROB

Nee dat wist ik nog niet. Ze heeft wel gezegd dat ze graag een gesprek van een dagdeel met mij wil om elkaar wat beter te leren kennen.

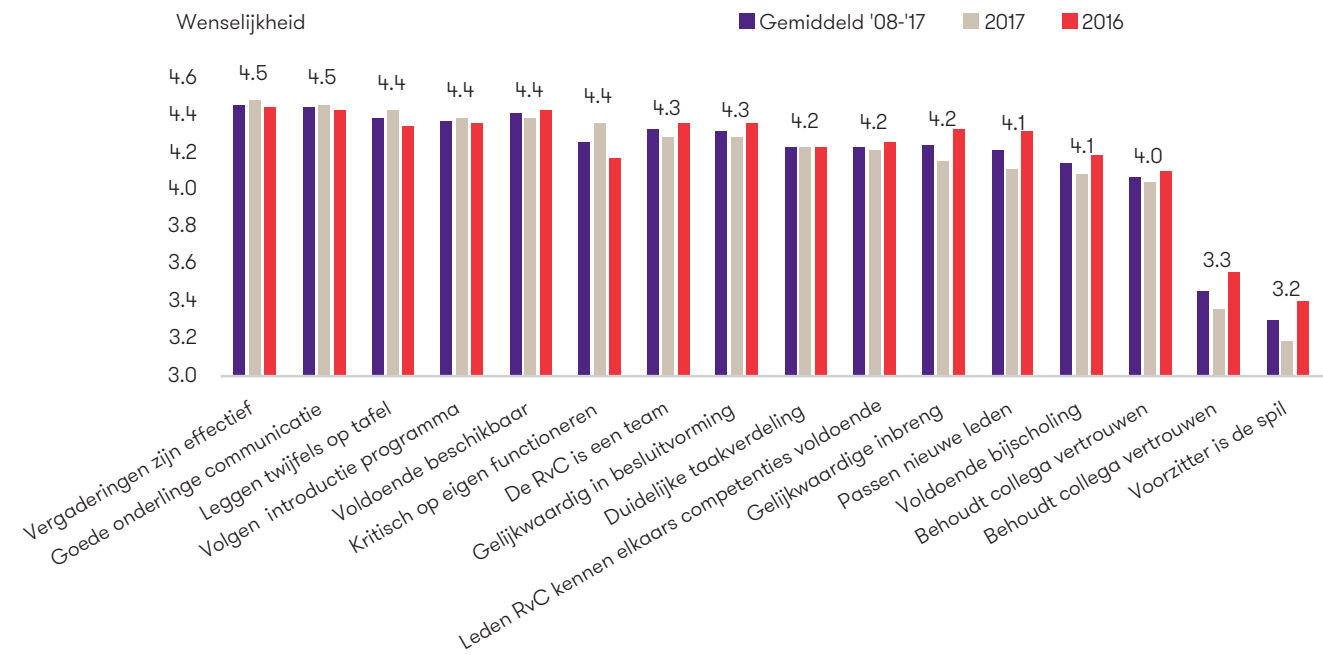
EVA

Klopt, dat heb ik al gehad. Misschien is het goed als we haar vragen een impressie te geven over de samenwerking binnen onze RvC en die tussen de RvC en de directie. Op grond van haar stage had zij wat impressies gekregen, die denk ik de opmerkingen van de directie over onze samenwerking wat meer reliëf geven. Ik zie nu dat wij die opmerkingen destijds onvoldoende tot ons door hebben laten dringen.



5.1 Gewenste situatie

Figuur 5.1 Mate van wenselijkheid bij samenwerking binnen RvC basisprofiel (5-puntsschaal)



Legenda: gemiddelde score voor het basisprofiel in de jaren 2008 tot en met 2017, voor zover cijfers beschikbaar. De getallen in de grafiek betreffen de scores voor 2017. In de grafiek is voor de overzichtelijkheid gekozen voor een korte formulering van de betrokken stelling. In tabel 5.2 is de meer uitgebreide formulering opgenomen.

Zeer wenselijk: effectieve vergadering en goede onderlinge communicatie

Meeste stellingen in klasse: 'wenselijk'

Grote mate van consensus met basisprofiel gebleven

Basisprofiel

- Overall gemiddeld is de score op dit onderdeel op het langjarige gemiddelde van 4.2 gebleven. Alleen in 2010 en 2013 kwam er een lagere score uit en in 2015 een iets hogere. Vooral in de jaren 2008 tot en met 2012 was deze overall score gebaseerd op fors minder vragen. De 4.2 geeft aan dat de stellingen gemiddeld als wenselijk worden gezien.
- 'Zeer wenselijk' (score ≥ 4.5) is dit jaar dat de vergaderingen effectief zijn en dat er sprake is van een goede onderlinge communicatie.
- De meeste stellingen komen in de klasse **wenselijk** met scores tussen de 4.0 en 4.5. Het betreft 12 van de 16 stellingen, variërend van 4.0 bij leden checken onderling of een collega het vertrouwen blijft behouden tot 4.4 voor RvC-leden leggen hun twijfels voldoende op tafel.
- De **laagste wenselijkheid** blijft liggen bij de voorzitter als spil van de RvC (3.2) en het hebben van grote cultuurverschillen (3.3).
- In vergelijking met vorig jaar zijn er geen grote verschillen (+/- 0.3) in de opvattingen te zien.

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel


- Het aantal **grotere afwijkingen** van het basisprofiel bij de **bedrijfsvariëties** is 11 procent (13 procent vorig jaar). Deze zijn op 1 na alle negatief. De **positieve uitzondering** doet zich voor bij **Corp** en betreft het door elke commissaris voldoende doen aan **permanente educatie**/bijscholing. Het verschil tussen de profit- en non-profitsector is miniem, 10 procent om 13 procent. Bij de **persoonlijke variëties** is sprake van een afwijkingpercentage van 6 procent (2 procent vorig jaar). De **niet-commissarissen** wijken veel vaker af dan de commissarissen, 19 procent om 1 procent. Van de 6 afwijkingen is er 1 negatief, bij **DIR**. Deze leidt materieel evenwel niet tot een andere conclusie. Alle 4 **afwijkingen** bij **Secr** leiden duidelijk tot een **hogere wenselijkheid** dan bij het basisprofiel. Het betreft de taakverdeling in de RvC, het voldoende doen aan bijscholing en het volgen van een introductieprogramma. Met **DIR** vindt **Secr** dat de **voorzitter** van de RvC wel wat **meer** de **spil** mag zijn.

Meeste verschillen bij cultuurverschillen en volgen introductieprogramma

- Per stelling bekeken wordt het **vaakst afgeweken** bij het 'sprake zijn van grote cultuurverschillen' (7× min) en het volgen van een introductieprogramma door nieuwe RvC-leden (5× min, 1× plus). Deze verschillen doen zich primair of uitsluitend voor bij de bedrijfsvariëaties.
- Als wordt gekeken naar het aantal afwijkingen per afzonderlijke benchmark, dan vallen alleen **Secr** (4×) en **Cult** (3×) op. 6 benchmarks wijken 2 keer af van het basisprofiel en bij de overige is dat nog minder.

5.2 Verbeterwensen

Tabel 5.2 Verbeterwensen samenwerking binnen de RvC

	 bapr	 Fam	 Corp	 Zorg	 VZ	 VR	 DIR	Totaal
Alle leden hebben een gelijkwaardige inbreng	0.86							9
Alle leden gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming								5
De RvC is kritisch op haar eigen functioneren	0.88							13
De RvC is een team								8
Binnen de RvC is sprake van grote cultuurverschillen	0.89							6
De RvC kent een duidelijke taakverdeling								1
Goede onderlinge communicatie tussen RvC-leden								6
Alle commissarissen zijn voldoende beschikbaar								3
De vergaderingen van de RvC zijn effectief								4
Voorzitter RvC is de spil waarom alles draait binnen RvC								0
Elke commissaris doet voldoende aan bijscholing	0.89							15
Nieuwe RvC-leden volgen een introductieprogramma								6
RvC-leden kennen elkaars competenties voldoende								0
RvC selecteert voldoende of nieuwe leden in RvC passen								3
RvC-leden leggen hun twijfels voldoende op tafel								5
RvC checkt voldoende of collega vertrouwen behoudt								3

Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10 procent tot en met -10 procent en is in beginsel acceptabel; oranje: de afwijking ligt tussen de -10 procent tot en met -20 procent en is daarmee beslist een punt van aandacht; rood: de afwijking is onder de -20 procent gelegen, actie is noodzakelijk; groen: de afwijking bedraagt meer dan +10 procent, het moet minder; totaal: totaal aantal benchmarks met een verbeterwens voor het betrokken aandachtsgebied.

Gelijkwaardige inbreng en voldoende doen aan bijscholing blijven voor verbetering vatbaar

Basisprofiel

- Het basisprofiel heeft nu **4 verbeterwensen** ten opzichte van 3 vorig jaar en 9 in 2015.
- Volgens het basisprofiel kan of moet het beter bij: het hebben van een **gelijkwaardige inbreng**, het voldoende doen aan **permanente educatie**, het **kritisch** zijn op **eigen functioneren** en het sprake zijn van grote **cultuurverschillen**.
- De eerste 2 verbeterwensen zijn nu voor het 3^{de} jaar op rij genomineerd, maar blijkbaar nog steeds niet voldoende geadresseerd.
- Voor alle variaties gezamenlijk is het **verbeterpercentage** bij dit onderdeel 32 procent.

DIR/Secr hebben fors aantal verbeterwensen

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

- Het verbeterpercentage bij de **bedrijfsvariëaties** is 31 procent (38 procent vorig jaar en 53 procent in 2015) en voor de **persoonsgebonden variëaties** is dat 41 procent (29 procent vorig jaar en 59 procent in 2015). **Profit- en non-profitsector** ontploen elkaar enigszins met 31 procent en 21 procent.



31%
Bedrijfsvariëaties



41%
Persoonsgebonden variëaties



31%
Profitsector



21%
Non-profitsector

Bijscholing en kritisch op eigen functioneren breed ervaren verbeterwensen

- Bij de **persoonsgebonden variëaties** is het overall verbeterpercentage bij de **commissarissen** 31 procent en 66 procent bij de **niet-commissarissen**.
- Het **voldoende doen** aan **permanente educatie** door elke commissaris kent de **meeste verbeterwensen** (15×). Alleen **Corp** en **VR** vinden dat dit voldoende goed is geregeld. Op de 2^{de} plaats staat het **kritisch zijn op eigen functioneren**, daar vinden 13 variëaties van dat het beter kan.
- Ook het hebben van een **gelijkwaardige inbreng** (9×) en het **zijn van een team** (8×) is door een substantieel aantal benchmarks als verbeterwens aangegeven.
- Het voldoende **kennen van elkaars competenties/ervaringen** et cetera is in orde. Geen variëatie heeft daar een verbeterwens. Deze stelling wordt op de voet gevolgd door de **spilfunctie** van de **voorzitter** van de RvC. Alleen **Fam** vindt dat die spilfunctie wel wat minder mag.

Corp enige benchmark zonder verbeterwensen, DIR/Secr de meeste

- Gekeken per afzonderlijke benchmark valt een aantal zaken op. Binnen de **bedrijfsvariëaties** heeft **Corp** geen verbeterwens, terwijl **MKB** er 9 heeft. **OW** (7×) en **Fam** (6×) hebben er ook nog een substantieel aantal.
- Bij de **persoonsgebonden variëaties** steken **VZ** en **RvB** schril af met respectievelijk 3 en 2 verbeterwensen tegen **DIR** en **Secr** met respectievelijk 10 en 11. Ook **ΔRvC** (8×) en **Jong** (7×) hebben de nodige noten op hun zang.

Met meeste stellingen wordt (duidelijk) ingestemd

Huidige kwaliteit

Basisprofiel

- Volgens het basisprofiel zijn de commissarissen voldoende beschikbaar, zijn de vergaderingen van de RvC effectief, volgen nieuwe RvC-leden een introductieprogramma, kent de RvC een duidelijk taakverdeling, leggen de leden hun twijfels voldoende op tafel, wordt er voldoende geselecteerd of nieuwe leden wel in de RvC passen, kennen de leden elkaars competenties/ervaringen voldoende en is er een goede onderlinge communicatie. Op genoemde 8 stellingen is de mate van instemming ≥ 4.0 , oftewel er wordt mee ingestemd.
- Alleen bij de stellingen over de **spilfunctie** van de voorzitter en het hebben van grote **cultuurverschillen** binnen de RvC is een **score** van rond de **3.0** bereikt, dat wil zeggen er wordt deels mee ingestemd maar deels ook niet. Voor de spilfunctie van de voorzitter zal deze score doorgaans ook de wenselijke waarde zijn. Ten aanzien van de cultuurverschillen willen de opvattingen nog wel eens divergeren.
- Bij de **overige 6 stellingen** varieert de mate van instemming van een 3.6 tot een 3.9. Met deze stellingen wordt derhalve in iets **lichtere mate ingestemd**.
- In vergelijking met vorig jaar is er **1 groot verschil**, namelijk een 0.4 lager score voor het hebben van grote **cultuurverschillen**.

Variërende afwijkingspercentages van basisprofiel

Andere variëaties vergeleken met basisprofiel

- Er is procentueel gezien een **beperkt verschil** in afwijkingspercentages tussen de **profit- en non-profitsector**. De 1^{ste} heeft een afwijkingspercentage van het basisprofiel

van 40 procent en de 2^{de} van 34 procent. Dat ligt anders bij de **persoonsgebonden** variaties waar de **commissarissen** met 5 procent afwijken van het basisprofiel, maar de **niet-commissarissen** liefst 50 procent.

Relatief veel afwijkingen voor bijscholing en introductieprogramma

MKB en DIR minst tevreden. Corp het meest tevreden vooral met bijscholing

- Gekeken per stelling zijn de **meeste afwijkingen** te vinden bij het voldoende doen aan **bijscholing** en nieuwe leden volgen een **introductieprogramma** (beide 8×). Opvallend is verder dat de **non-profitsector** veel **positiever** is over de **gelijkwaardige inbreng** dan het basisprofiel en **DIR/Secr** juist **negatiever**.
- **MKB** en **DIR** zijn de benchmarks die het **minst tevreden** zijn met overall gemiddeldes van 3.5 en 3.6 en ook de variaties met de **meeste afwijkingen** (12× en 8×). Deze afwijkingen zijn **allen negatief**. Andere variaties met veel **grote verschillen** zijn: **Fam**, **OW** (elk 7×), **Cult**, en **Secr** (elk 8×). Bij deze variaties komen zowel positieve als negatieve verschillen voor. Het **meest tevreden** is **Corp** met 4.0 overall gemiddeld. Bij deze benchmark komen alleen positieve verschillen met het basisprofiel voor. Het grootste verschil doet zich voor bij **bijscholing**. Daar wordt de huidige situatie met een 4.6 als hoogste van alle benchmarks beoordeeld.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

In hoeverre heeft een RvC voldoende oog voor inwerk- en selectie- benoemingseffecten bij nieuwe commissarissen?

Voor aan de opvattingen van commissarissen bij een instelling met het afgelopen jaar een mutatie in de samenstelling van de RvC schenken we wat extra aandacht, omdat deze een indicatie kunnen zijn van, waarmee een RvC rekening moet houden als de samenstelling van de RvC wijzigt of als er een andere voorzitter komt. De verbeterwensen zijn nergens urgent, maar qua aantal (8×) wel aan de hoge kant. Een deel van de verbeterwensen kan, al of niet terecht, vermoedelijk verklaard worden door het bekende inwerkeffect. Een nieuwe commissaris wil eerst even aanzien hoe de hazen lopen. Dit kan zich manifesteren in de verbeterwensen betreffende: een gelijkwaardige inbreng, een gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming, het zijn van een team, het hebben van een goede onderlinge communicatie en in de vergadering hun twijfels voldoende op tafel leggen. Naast het inwerkeffect kunnen we ook een selectie-/benoemingseffect onderscheiden. We komen dan op de verbeterwensen: meer cultuurverschillen in RvC en het kritisch zijn op het eigen functioneren.

We realiseren ons dat de door ons aangebrachte indeling minder zwart-wit is dan hier neergezet. De verbeteringen genoemd onder het selectie-/

benoemingseffect zouden tot op zekere hoogte voorkomen moeten kunnen worden door misschien kritischer te kijken naar de gehanteerde selectiecriteria en naar de vereiste kwaliteiten van de selecteurs in het selectieproces en de gevolgde selectieprocedure. Ten aanzien van de verbeteringen, door ons gelinkt aan het inwerkeffect, zijn wij geneigd aan een viertal maatregelen te denken:

1. Het introductieprogramma: in hoeverre is dit professioneel opgezet en hoe breed en diep gaat dit?
2. De rol van de voorzitter: in hoeverre zorgt deze ervoor dat nieuwe leden zo snel mogelijk full swing worden betrokken bij het invullen van hun rol.
3. Het aanstellen van een mentor, misschien niet zijnde de voorzitter: gebleken is dat vooral nieuwe leden, waarvoor het het eerste commissariaat is, behoefte aan support hebben. Soms wordt deze via een externe coach gegeven, soms is er sprake van intervisie achtige bijeenkomsten en soms neemt de voorzitter deze rol in zekere mate op zich.
4. De ambitie en attitude van de nieuwe commissaris zelf. Neemt deze een (pro-) actieve of een passieve houding in?

Krijgt RvC signalen van directie en secretarissen van de RvC over samenwerking binnen RvC en hoe gaat hij daarmee om?

Directie en secretarissen van de RvC geven met een gezamenlijk verbeterpercentage van 66 procent ook

hier weer een duidelijk signaal af. Bij een drietal stellingen is zelfs sprake van een urgente verbeterwens en wel voor: gelijkwaardige inbreng, het kritisch zijn op het eigen functioneren en het voldoende doen aan permanente educatie. In dat verband herhalen wij nog onze impressie dat, als wordt gesproken over voldoende doen aan permanente educatie/bijscholing, in de non-profitsector het accent lijkt te liggen op permanente educatie. Daar is bijvoorbeeld voor commissarissen bij instellingen in de betrokken sectoren een aantal te behalen PE-punten aangegeven. Als deze punten zijn behaald, zijn er commissarissen die stellen dat zij voldoende hebben gedaan aan bijscholing. Als we evenwel het werkelijk opgegeven aantal uren van de non-profitsector vergelijken met die van de profitsector, dan komt de non-profitsector aanzienlijk lager uit. De vraag is dan of zij in de breedte ook voldoende hebben gedaan. De opvattingen van directie en secretarissen van de RvC zijn wat dat betreft een serieus signaal om nog eens kritisch te kijken naar de bijscholing. Wellicht is het zinvol om met directie en secretarissen van de RvC eens van gedachten te wisselen, waarom en op welke gebieden zij bijscholing wenselijk achten. Misschien kan een RvC zo attent worden gemaakt op bepaalde hiaten in de RvC. Maar stel dat directie en secretarissen van de RvC de plank mislaan, dan ligt hier een 'opvoed-/sturingstaak' voor de RvC naar deze belangrijke belanghebbenden.

6 Oplossingen voor lacunes in de RvC

Onderzoeksvraag

Dit onderdeel van het onderzoek geeft antwoord op de vraag in hoeverre de respondenten in kunnen stemmen met de voorgestelde oplossingen als een RvC constateert dat, gegeven het toekomstperspectief, er (tijdelijke) lacunes zijn in de RvC ten aanzien van bepaalde competenties. Ook hier is deze vraag weer in de vorm van stellingen verpakt voor de huidige en de wenselijke situatie. Bij deze vraag is een 5-puntsschaal gebruikt met 1 = volstrekt oneens tot en met 5 = volstrekt mee eens.



Waarom niet wat minder dogmatisch omgaan met verhelpen lacunes in de RvC?



EVA

Zeg Rob, heb je even? Volgende week staat een mogelijke bijscholing in verband met de bitcoin-technologie en de betekenis daarvan voor ons bedrijf op de agenda. Ik heb daar geen goed gevoel bij. Wij hebben al een paar keer geconstateerd dat we op het gebied van de moderne technologie onvoldoende bagage hebben gezien de uitdagingen waar ons bedrijf voorstaat. Een bijscholing over alleen maar bitcoin-technologie verhelpt dat probleem niet.

ROB

Ik deel je mening Eva. Laatst heb ik met een consultant gesproken, die op dit gebied als gesprekspartner is betrokken bij strategische heroriëntaties op board niveau. Hij heeft ook al diverse implementatietrajecten begeleid. Waarom zouden we hem niet vragen een tijdje met onze RvC mee te lopen?

EVA

Dat lijkt me geen gek idee. Misschien kan hij, bij gebleken geschiktheid, zo voorsorteren op de mutatie in de RvC van volgend jaar. Kun je mij met hem in contact brengen? Ik wil wel eens zien of hij zich in brede zin kwalificeert als commissaris.

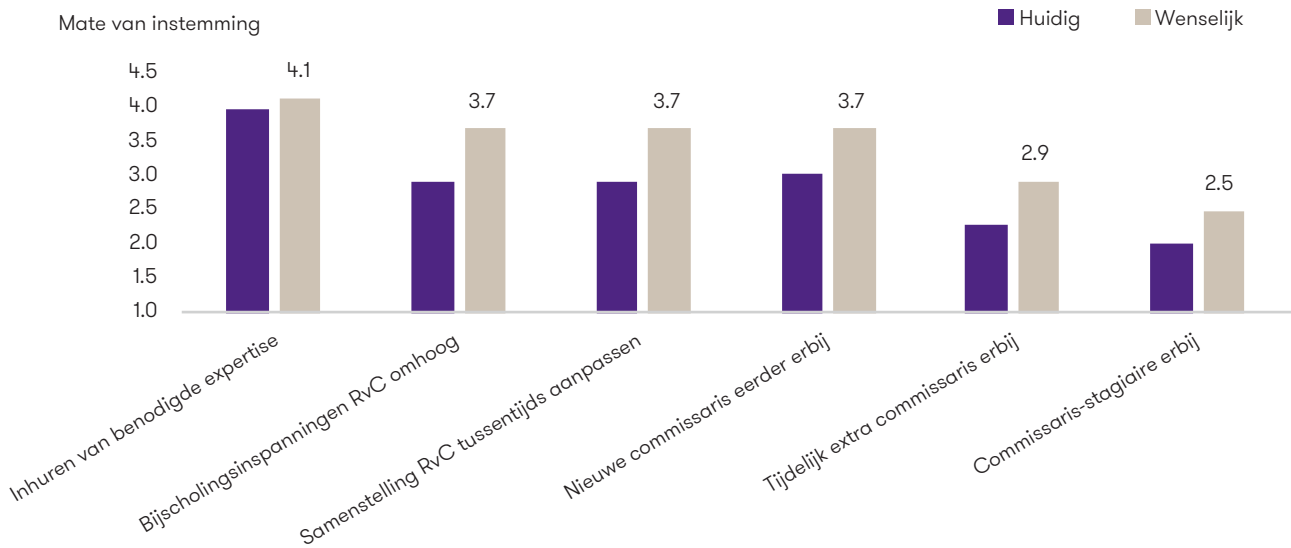
ROB

Met alle plezier. Trouwens hij heeft zojuist een commissarisopleiding gevolgd. Dus heeft hij blijkbaar wel ambities in deze richting.



6.1 Gewenste situatie

Figuur 6.1 Mate van wenselijkheid oplossingen bij lacunes basisprofiel (5-puntsschaal)



Meeste instemming met inhuren benodigde expertise

Extra commissaris en commissaris-stagiair niet populair

33 procent afwijkingen bij bedrijfsvariëaties, 12 procent bij persoonsgebonden variëaties

11 benchmarks positiever dan basisprofiel over meelopen aankomende commissaris-stagiaires met vereiste competenties. Vooral mening VZ relevant

Cult meeste verschillen met basisprofiel

Basisprofiel








- De **meeste instemming** is er ten aanzien van de oplossing dat er benodigde **expertise** wordt **ingehuurd** als blijkt dat er lacunes zijn in de RvC ten aanzien van bepaalde competenties. Dat is de enige stelling waar het basisprofiel het mee eens is (score ≥ 4.0). Over 3 oplossingen zijn de respondenten het wat minder eens, dat zijn de bijscholingsinspanningen van de RvC verhogen, de samenstelling van de RvC tussentijds aanpassen en een beoogde nieuwe commissaris eerder laten aantreden.
- Gemiddeld **licht afwijzend** wordt gedacht over de oplossing om tijdelijke een **extra commissaris** aan te stellen. Een **duidelijke afwijzing** is er voor de oplossing om een **commissaris** in spe, met de vereiste competenties, als **stagiaire** mee te laten lopen met de RvC.

Andere benchmarks vergeleken met basisprofiel

- **Het aantal grotere afwijkingen** van het basisprofiel bij de **bedrijfsvariëaties** is 33 procent. Daarvan is het grootste deel positief, oftewel kan zich veel meer vinden in de oplossingen. De **profitsector** heeft 'slechts' 28 procent afwijkingen, maar de **non-profitsector** 43 procent. Bij de **persoonlijke variëaties** is sprake van een afwijkingpercentage van 12 procent. De **niet-commissarissen** wijken wat vaker af dan de **commissarissen**, 25 procent om 7 procent.
- Per oplossing bekeken wordt het **vaakst afgeweken** (12x, waarvan 11x positief) bij het 'een **commissaris** in spe, met de vereiste competenties, als **stagiaire** mee te laten lopen met de RvC'. ΔRvC is de benchmark met de **negatieve afwijking**. Dat kan wellicht duiden op gevoelens van onbehagen met in het vorig jaar aangetreden nieuwe commissarissen. Overigens is nog niet gezegd dat deze 11 volmondig instemmen met een stagiaire, maar het geeft wel aan dat het beursgenoteerde bedrijf een grotere terughoudendheid aan de dag legt dan de overige benchmarks. In dit verband is ook opmerkelijk en wellicht relevant dat **VZ** met een score van 2.9 bij de **persoonsgebonden benchmarks** samen met de **niet-commissarissen** het **hoogst** scoort bij deze optie.
- Met 4 afwijkingen (2x plus, 2x min) volgt daarna het **tussentijds aanpassen** van de **samenstelling** van de **RvC**.
- Als wordt gekeken naar de oplossingen per afzonderlijke benchmark, dan valt vooral **Cult** met 4 positieve afwijkingen en 1 negatieve. Alle andere benchmarks wijken maximaal 2 keer af van het basisprofiel.

6.2 Veranderwensen

Tabel 6.2 Veranderwensen oplossingen bij (tijdelijke) lacunes in RvC, basisprofiel en enige variaties

	 bapr	 Fam	 Corp	 Zorg	 VZ	 VR	 DIR	Totaal
Samenstelling van RvC tussentijds aanpassen	0.79							14
Tijdelijk extra commissaris aanstellen	0.78							15
Bijscholingsinspanningen van RvC verhogen	0.79							15
Eerder aantreden beoogde nieuwe commissaris	0.82							15
Commissaris-stagiaire mee laten lopen met RvC	0.81							14
Inhuren benodigde expertise								5

Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10 procent tot en met -10 procent en is in beginsel acceptabel; oranje: de afwijking ligt tussen de -10 procent tot en met -20 procent en is daarmee beslist een punt van aandacht; rood: de afwijking is onder de -20 procent gelegen, actie is noodzakelijk; totaal: totaal aantal benchmarks met een verbeterwens voor het betrokken aandachtgebied.

Verbeterwens: tussentijds aanpassen samenstelling, meer bijscholing en commissaris eerder erbij

Hoog veranderpercentage

Staan benchmarks open voor andere oplossingen dan inhuren expertise?

Corp enige benchmark zonder veranderwensen

Alleen inhuren benodigde expertise wordt als optie gezien

Basisprofiel

- Het **basisprofiel** heeft **5 veranderwensen** waarvan 3 verbeterwensen en 2 bespreekbaar geworden opties. **Bespreekbaar** zijn geworden: een **commissaris** in spe, met de vereiste competenties, als **stagiaire** mee laten lopen en **tijdelijk** een **extra commissaris** aan te trekken. **Verbeterwensen** betreffen dan de andere 3 opties.
- Alleen voor de wenselijkheid van het inhuren van benodigde expertise is er geen veranderwens.
- Voor alle variaties **gezamenlijk** is het **veranderpercentage** bij dit onderdeel 77 procent. Voor de **bedrijfsvariatiës** is dat 73 procent en voor de **persoonsgebonden variatiës** 81 procent. **Profit-** en **non-profitsector** ontlopen elkaar fors met respectievelijk 96 procent en 57 procent. Bij de **persoonsgebonden variatiës** is het overall verbeterpercentage bij de commissarissen 80 procent en 83 procent bij de niet-commissarissen.

Andere benchmarks

- Gekeken per mogelijke oplossing zijn 5 van de 6 aangedragen oplossingen als **veranderwens** bij 14 of 15 benchmarks genomineerd. Net als bij het basisprofiel is het inhuren van de benodigde expertise de enige oplossing waar weinig verbeterwensen leven bij de verschillende variaties. Slechts 5 variaties zien daar mogelijkheden tot verbetering.
- De **meeste veranderwensen** zijn **verbeterwensen**. Alleen bij het tijdelijk aantrekken van een extra commissaris en het mee laten lopen van een commissaris-stagiaire is het merendeel van de veranderopties met achtereenvolgens 13x van de 15x en 10x van de 14x een **bespreekbaar** geworden **punt**.
- Gekeken per afzonderlijke benchmark vallen 2 zaken op. Ten eerste dat bij liefst **12** van de 17 **benchmarks** er **5 of 6 veranderwensen** leven van de 6 mogelijke opties. Het tweede dat opvalt is dat Corp geen veranderwens heeft.
- Het **tijdelijk aantrekken** van een **extra commissaris** is een **verbeterwens** bij **MKB** en **Cult**. Voor het als **stagiaire** mee laten lopen van een **commissaris** in spe met de vereiste competenties is dit een **verbeterwens** bij: MKB, OW, ONP en DIR.

Huidige kwaliteit

Basisprofiel

- In de huidige situatie gaan als oplossing voor een (tijdelijke) lacune in de RvC bij het **basisprofiel** de gedachten primair uit naar het **inhuren van benodigde expertise**. Het tijdelijk aanstellen van een extra commissaris en het mee laten lopen van een commissaris-stagiaire worden niet opportuun geacht. De andere oplossingen vallen in de categorie deels mee oneens en deels mee eens, een score rond de 3.0.

Ook bij andere variaties weinig enthousiasme voor andere oplossingen dan inhuren expertise

Meeste afwijkingen bij commissaris-stagiaire

Vooral non-profitsector en GB blijken diverse andere oplossingen wel eens te hebben toegepast

Andere variaties

- Er zijn **veel grotere verschillen** met het basisprofiel. Bij de bedrijfsvariaties is dat 57 procent, waarbij de percentages voor de **profit-** en de **non-profitsector** min of meer gelijk zijn. Dat ligt anders bij de **persoonsgebonden** variaties met een overall afwijkingpercentage van 31 procent, waarbij dit percentage voor de **commissarissen** 23 procent bedraagt en voor de **niet-commissarissen** 50 procent.
- Gekeken per stelling zijn de **meeste afwijkingen** te vinden bij de oplossing ‘een **commissaris** in spe, met de vereiste competenties, als **stagiair** mee te laten lopen’. Bij 11 variaties kan dat op meer instemming rekenen dan bij het basisprofiel. De gemiddelde score van 2.9 bij woningcorporaties geeft aan dat de constructie van een stagiaire-commissaris daar voorkomt. Evenals bij de wenselijke situatie is **ΔRvC** ook bij de huidige situatie voor deze oplossing de enige variatie met een negatief verschil ten opzichte van het basisprofiel. Gegeven de score per benchmark, doorgaans <2.5, is een stagiaire-commissaris nog een zeldzaam fenomeen.
- Ook een **substantieel aantal afwijkingen** doet zich voor bij de **tussentijdse aanpassing** van de RvC (5× plus en 3× min), waar bij 5 benchmarks wel eens gekozen is voor deze oplossing. Hetzelfde doet zich voor bij **verhogen** van **bijscholingsinspanningen** (5× plus en 2× min) met eveneens 5 benchmarks, waarbij ooit eens voor deze oplossing is gekozen. Tenslotte zijn er ook 7 grote verschillen bij een **nieuwe commissaris eerder laten aantreden** (3× plus en 4× min). Hier zijn 6 benchmarks die wel eens voor deze oplossing hebben geopteerd. In het algemeen zijn deze **oplossingen vaker** gekozen in de **non-profitsector** dan in de profitsector. Alleen **GB** is hierop een uitzondering in de profitsector.
- **Fam, Corp** en **OW** zijn de benchmarks met de **meeste afwijkingen** (5×), gevolgd door GB, Cult en DIR (elk 4). VR sluit volledig aan bij de mening van het basisprofiel en heeft geen afwijking.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Is bijscholing geen oplossing voor opvullen lacune omdat ervaring nodig is of omdat bijscholing niet adequaat wordt opgepakt?

Vorig jaar hebben we uitgebreid aandacht geschonken aan **bijscholing** van commissarissen. De conclusie was dat deze in het algemeen bedrijfsmatig nog wel een weg had af te leggen met als uitzondering een aantal benchmarks in de non-profitsector, zoals woningcorporatie. Daar is bijscholing al veel meer gesystematiseerd opgepakt. Ook dit jaar geven de commissarissen en niet-commissarissen aan dat bijscholing duidelijk 1 van de **aandachtsgebieden** moet zijn voor **verbetering**. Als er gegeven het toekomstperspectief van de organisatie een lacune is in de RvC, dan is de algemene teneur dat **bijscholing** daarin doorgaans maar in **beperkte** mate **soelaas** kan bieden. Gegeven de opvattingen over bijscholing vragen wij ons af of dat te maken heeft met hoe aan bijscholing invulling wordt gegeven of dat

het echt te maken heeft met de noodzaak dat ervaring op dat gebied een ‘must’ is.

Waarom bij keuze tussen ervaring en specialistische kennis balans naar ervaring laten doorslaan en niet open te staan voor commissaris-stagiaire om lacune te verhelpen?

Bij de technische competenties is **bestuurlijke ervaring niet** genoemd als **verbeterwens**. Hetzelfde geldt in iets mindere mate voor **operationele ervaring**. Blijkbaar zijn deze **selectiecriteria** heel **dominant**. Wij kunnen ons niet aan de indruk onttrekken dat een commissaris zonder minimaal 1 van deze ervaringsvelden niet door de ballotagecommissie kan komen. Dat zou in extremo betekenen dat elke commissaris minimaal op 1 van deze gebieden zijn/haar sporen heeft verdiend. Stel dat de afweging gemaakt moet worden tussen het binnenhalen van een specialist met affiniteit voor het bestuurlijke of een commissaris met affiniteit voor

het benodigde specialisme, maar wel met ervaring. Wat is dan het risico om de specialist met de affiniteit voor het bestuurlijke binnen te halen? Wat ons betreft krijgt dit nog meer reliëf, als we ons realiseren dat op sommige gebieden commissarissen al een aantal jaren achter elkaar aangeven dat op het betrokken gebied versterking nodig is. Blijkbaar is er een grote weerstand om de hier bedoelde specialist als commissaris binnen te halen. Stel nu dat die specialist aan het voorsorteren is voor een commissariaat, blijkend uit het hebben gevolgd van een commissarisopleiding. Waarom zou een RvC een dergelijke commissaris dan niet de gelegenheid geven als stagiaire mee te lopen? Veel reacties op deze vraag roepen bij ons herinneringen op aan: “Dat zijn wij niet gewend of dat doe je niet.” Maar waarom niet?

Overigens zijn we in de praktijk ook de **oplossing** tegengekomen om voor het betrokken aandachtgebied een

subcommissie in het leven te roepen, waarvan externe specialisten dan deel uitmaken. Als tussenoplossing kunnen we hiermee leven, maar dat is ook alles. En over het tussentijds aanpassen van de samenstelling van de RvC zwijgen wij maar. Daar is de weerstandsfactor nog groter.

Gaat voorzitter versnelling aanbrengen in professionalisering RvC?

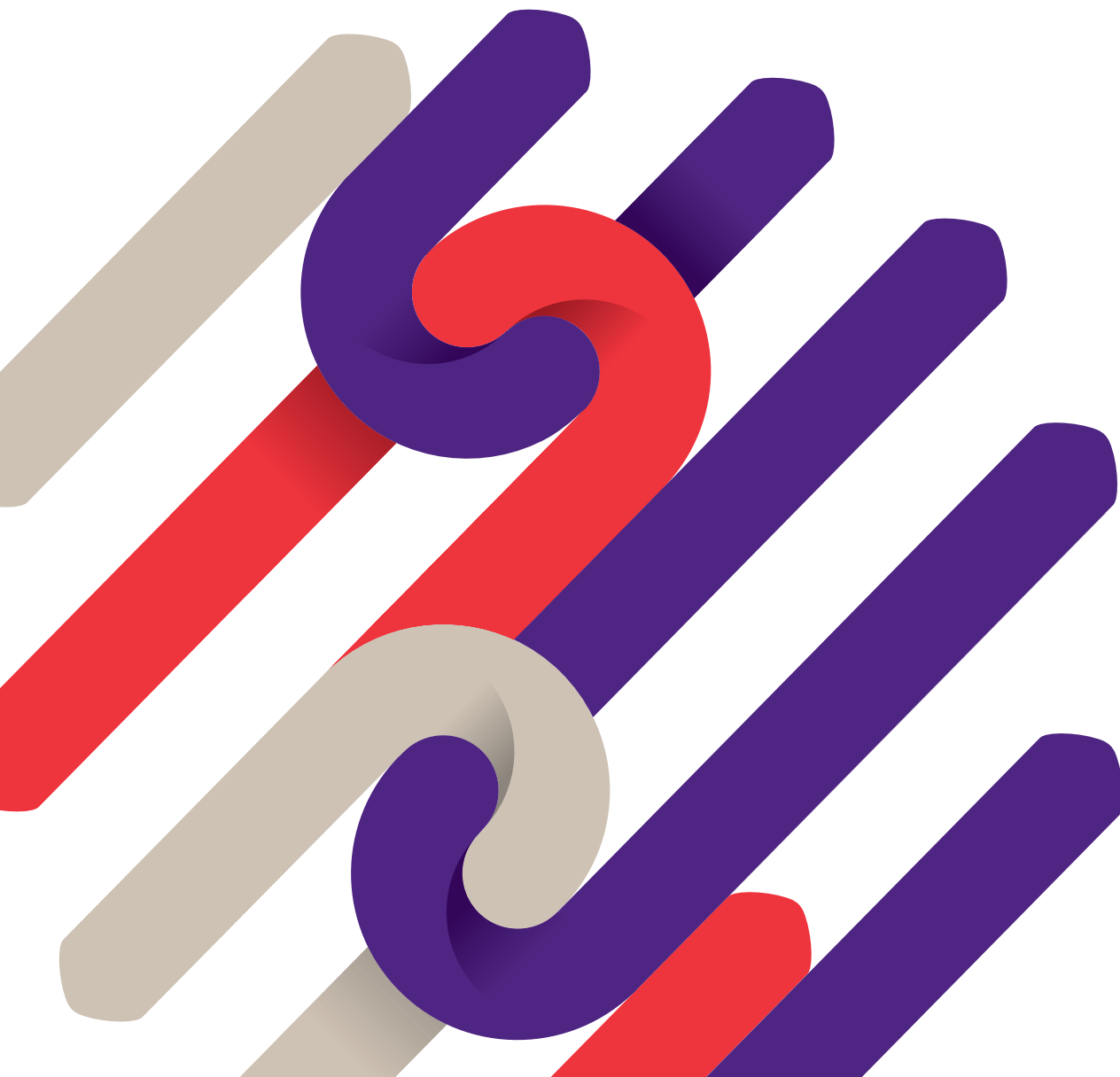
In het verleden blonk de voorzitter niet uit in het openstaan voor veranderingen. Dit jaar zien we evenwel diverse bemoedigende signalen. Zo viel het ons op dat de voorzitter wel open staat voor het werken met de bedoelde commissaris-stagiaire. Ook blijkt de voorzitter van mening te zijn dat bijscholing verbeterd moet worden. Uit diverse interviews en gesprekken met voorzitters is gebleken

dat voorzitters hun raad geregeld nog niet rijp achten om bepaalde stappen te zetten. Wij zouden er voor willen pleiten dat de voorzitter misschien toch maar iets meer druk moet uitoefenen om datgene te doen als RvC waarvan hij/zij vindt dat het wenselijk is. En misschien moet ten aanzien van sommige commissarissen die wellicht hun houdbaarheidsdatum aan het overschrijden zijn, maar eerder worden besloten om duidelijk te maken dat zij meer balans in hun privé-werksituatie moeten aanbrengen. Misschien is voor de voorzitter de tijd van pappen en nathouden voorbij.

Zijn commissarissen in cultuursector slecht betaalde adviseurs?

Culturele instelling is de enige benchmark, waar **tussentijds aanpassen** van de samenstelling van de RvC is

toegepast en waar dat ook wenselijk wordt geacht. Ook is het de benchmark die een warm voorstander is om een beoogde nieuwe commissaris eerder aan te trekken. Daarnaast ziet Cult van alle benchmarks het minst in het inhuren van benodigde expertise. Verder is bekend dat in de cultuursector commissarissen/toezichthouders bij de meeste instellingen geen of een zeer lage vergoeding krijgen. Uit dien hoofde begrijpen we de gelegde accenten. Commissarissen zijn eigenlijk in de ogen van sommige mensen 'slecht' betaalde adviseurs. Maar de vraag is of de commissaris op hetzelfde niveau kan acteren als een adviseur. En is de aansprakelijkheid van een dergelijke commissaris een andere dan bijvoorbeeld bij een profitorganisatie?



7 Relatie RvC met audit- en selectie- en remuneratie-commissie

Onderzoeksvraag

In het kader van de samenwerking in de RvC hebben wij dit jaar ook eens onderzocht hoe op een aantal aspecten de relatie is tussen een tweetal commissies en de voltallige RvC. We hebben daarbij gekozen voor de auditcommissie en de selectie- en remuneratiecommissie. Ook hier is de vraag in de vorm van stellingen verpakt voor de huidige en de wenselijke situatie. Bij deze vraag is een 5-puntsschaal gebruikt met 1 = volstrekt oneens tot en met 5 = volstrekt mee eens.

Bij een aantal bedrijven bleek er een aparte selectie- en een aparte remuneratiecommissie te bestaan. Daarbij had de selectiecommissie soms een ad hoc karakter. Pas als er weer wat moest worden geselecteerd werd de commissie geactiveerd. In de gecombineerde commissie kwam de remuneratie altijd aan de orde. In het onderzoek hebben we alleen gevraagd naar de gecombineerde commissie of naar de remuneratiecommissie. Bij de verwerking hebben we daarom de gecombineerde commissie en de remuneratiecommissie als één en dezelfde commissie beschouwd. Verder is de vraag over de commissies niet aan de leden van de RvB/directie gesteld. Verder kwamen we ook diverse situaties tegen waarbij de voltallige RvC in beide commissies zat. Doorgaans was dat het geval bij RvC's van geringe omvang. In het onderzoek zijn we ingegaan op de rapportage vanuit de commissies naar de voltallige RvC en de mate waarin de bevindingen van de commissies in de RvC worden besproken. Ook hebben we gevraagd of niet-commissieleden de vergadering van de betrokken commissie bijwonen.



Waarom niet als policy dat voor niet-commissieleden voor elke commissie een policy van standing invitation wordt gevoerd?



ROB

Eva, laatst heb ik als niet-auditcommissielid (= AC) een vergadering van deze commissie bijgewoond. Ik vond dat zeer waardevol. Ik begrijp nu een beetje hoe ze kijken en denken. Daardoor begrijp ik beter waarom Piet op een bepaalde manier reageert als er vanuit de directie een voorstel komt. Maar toen ik laatst ook een vergadering bij de selectie- en remuneratiecommissie (= SR) wilde bijwonen zei Piet (de voorzitter van de SR) dat dat niet gebruikelijk en eigenlijk onwenselijk was. Wat vind jij daarvan?

EVA

Ik denk dat ik het wel begrijp. Piet is nog een beetje van de oude stempel. Hij denkt vast dat je je dan ook met de discussie gaat bemoeien.

ROB

Dat ben ik helemaal niet van plan. Ik wil luisteren en observeren. Eventueel stel ik na de vergadering wel vragen over zaken die ik niet begrijp.

EVA

Dat lijkt mij toch ook te moeten kunnen. Misschien is het goed dat we het principe van een standing invitation voor niet-commissieleden expliciet op de volgende RvC-vergadering agenderen. Ik vind dat de situatie gewoon vergelijkbaar moet zijn met die van de AC. Ik zal het dan wel voorbereiden en met de voorzitter van de RvC voorbespreken. Ik denk dat het goed is om dat te doen.

ROB

Dank je, want ik vind overigens ook dat de feedback van de SR naar de voltallige RvC soms wel erg summier is.



7.1 Wenselijke situatie

Figuur 7.1 Relatie commissies en voltallige RvC, basisprofiel huidige en wenselijke situatie (5-puntsschaal)



Legenda. AC: auditcommissie; SR: (selectie- en) remuneratiecommissie; VZ: voorzitter; Co: commissie. De getallen betreffen de huidige situatie voor de auditcommissie en de wenselijke voor de selectie- en remuneratiecommissie.

Notulen en besluiten AC en SR naar RvC voor volgende vergadering RvC. Voorzitter geeft toelichting, soms aangevuld door een ander lid AC/SR

**Feedback AC en SR wordt besproken in RvC
Minder ruimte voor niet-SR-leden om vergadering SR bij te wonen**

Substantieel percentage afwijkingen van basisprofiel vooral bij SR

Basisprofiel

- In de wenselijke situatie worden de **notulen** en de **besluitenlijst** van de **AC** **voorafgaand** aan de **volgende RvC** vergadering **naar de RvC-leden** gestuurd. In deze vergadering geeft de **voorzitter** van de AC een **toelichting** op de discussie binnen en de bevindingen van de AC. Soms geeft een **ander lid** van de AC nog een **aanvullende toelichting**.
- De **SR** geeft wat **minder ruimte** dan de AC **aan** een **ander** dan de voorzitter van de SR om een (aanvullende) toelichting te geven.
- De **feedback** van de beide commissies wordt doorgaans **niet** slechts **voor kennisgeving aangenomen**. De feedback wordt binnen de RvC **besproken**.
- Er is **meer ruimte** voor **niet-leden** van de **AC** om **vergaderingen** van de **AC** **bij te wonen** dan er ruimte is voor niet-leden van de SR om dit te doen. Een geregeld gehoorde reden was dat er binnen de SR in verband met persoonlijke gegevens, zeker bij selectie van nieuwe kandidaten van RvC en/of RvB ene grotere mate van vertrouwelijkheid moet worden gehanteerd.

Andere benchmarks vergeleken met basisprofiel

- Het **percentage grotere verschillen** met het basisprofiel is voor de **bedrijfsvariaties** 38 procent bij de **AC** en 65 procent bij de **SR**. Voor de **persoonsgebonden** variaties zijn deze percentages respectievelijk 16 procent en 29 procent. Daarmee is er duidelijk een verschil tussen de situatie bij de AC en de SR.
- Binnen de **bedrijfsvariaties** is het afwijkingpercentage voor de **profitsector** ten aanzien van de **AC** 33 procent en 46 procent voor de **non-profitsector**. Voor de **SR** zijn deze percentages achtereenvolgens 62 procent en 69 procent.

Afwijkingspercentages bedrijfsvariaties ten aanzien van de AC



33%
Profitsector



46%
Non-profitsector

Afwijkingspercentages bedrijfsvariaties ten aanzien van de SR



62%
Profitsector



69%
Non-profitsector

- Bij de **persoonsgebonden variaties** liggen de afwijgingspercentages van **commissarissen** en **niet commissarissen** voor de AC dicht bij elkaar. Dat is niet het geval bij de **SR**. Daar laten de commissarissen een afwijgingspercentage zien van 34 procent tegen 14 procent bij de niet-commissarissen.

Afwijgingspercentages persoonsgebonden variaties ten aanzien van de SR



Meeste afwijkingen AC: toelichting door ander dan voorzitter en volgen van AC-vergadering door niet-leden

Meeste afwijkingen SR: voor kennisgeving aannemen van feedback, vooral bij bedrijfsvariaties

Vooral non-profitsector op aantal punten afwijkend van basisprofiel

Gedeelde ambities

- De **meeste afwijkingen** bij de **AC** doen zich voor bij het **volgen** van **AC vergaderingen** door niet-AC-leden (1× plus en 7× min) en bij een **toelichting** van een **ander** dan de voorzitter van de AC (4× plus en 4× min). Dit laatste komt **vooral** in positieve zin voor in de **non-profitsector**. Bij de andere benchmarks leiden deze afwijkingen in materiele zin niet tot andere conclusies. Het **bijwonen** van **AC-vergaderingen** door **niet-commissieleden** wordt vooral bij de **bedrijfsvariaties** licht **afgewezen**, behalve bij Fam en Cult.
- De behandeling van de feedback van de AC door de RvC laat nagenoeg geen afwijkingen zien van het basisprofiel. Hetzelfde geldt voor het geven van een toelichting door de voorzitter van de AC.
- Bij **SR** doen de **meeste afwijkingen** zich voor bij het voor **kennisgeving aannemen** van de **feedback** van de SR (10× plus en 1× min) en het **voorafgaand** aan de volgende RvC vergadering **toezenden** van de **'besluitenlijst'** van de SR (3× plus en 7× min). De laatste afwijking komt veel voor, maar leidt materieel niet tot andere conclusies dan bij het basisprofiel.
Wat betreft het voor **kennisgeving aannemen** van de **feedback** van SR staan 10 benchmarks, waarvan op Zorg na alle bedrijfsvariaties, minder negatief tegenover deze uitspraak. Zij kunnen zich voorstellen dat dit wel gebeurt. Vermoedelijk zal dit dan eerder de remuneratie dan de selectie van RvB- of RvC-leden betreffen.
- Verder doen zich ten aanzien van **SR** de **nodige afwijkingen** voor bij het geven van een **toelichting door een ander** dan de voorzitter (6× plus en 3× min), bij het door **niet-leden bijwonen** van **vergaderingen** van de SR (3× plus en 6× min) en bij het **voorafgaand** aan de **volgende RvC-vergadering toesturen** van de **notulen** van de SR (2× plus en 6× min).
- Het geven van een **toelichting door een ander** dan de voorzitter blijkt bij de bedrijfsvariaties uit de **non-profitsector** en bij het MKB populair te zijn, terwijl de **persoonsgebonden** variaties de neiging hebben om daar juist afstand van te nemen als zijnde een minder wenselijke situatie.
Het **bijwonen** van **commissievergaderingen** door **niet-leden** mag zich op een zekere mate van instemming verheugen bij Fam, MKB en Cult. Bij de andere non-profit bedrijfsvariaties en bij 1tier en vooral bij Corp en Zorg wordt dit afgewezen.
- Het lijkt er op dat de **SR** in de **non-profitsector anders** wordt **bejegend dan** de **AC**. Zowel voor AC als SR geldt dit ook voor het bijwonen door niet-leden van de commissie van de commissievergaderingen. Dit wordt min of meer afwijzend beoordeeld.

7.2 Veranderwensen

Tabel 7.2 Veranderwensen relatie commissies en RvC, basisprofiel en enige variaties

Auditcommissie:	bapr	Fam	Corp	Zorg	VZ	VR	Totaal
Notulen voorafgaand volgende vergadering naar RvC		■					2
Besluitenlijst voorafgaand volgende vergadering naar RvC							1
Voorzitter geeft toelichting in RvC							1
Ander dan de voorzitter geeft toelichting in RvC							5
RvC neemt feed back voor kennisgeving aan				■			5
Feedback wordt uitgebreid besproken in de RvC							1
Niet-commissieleden wonen geregeld commissievergadering bij		■	■	■			9
Selectie- en remuneratiecommissie							
Notulen voorafgaand volgende vergadering naar RvC		■					3
Besluitenlijst voorafgaand volgende vergadering naar RvC				■	■	■	7
Voorzitter geeft toelichting in RvC							1
Ander dan de voorzitter geeft toelichting in RvC							3
RvC neemt feedback voor kennisgeving aan							2
Feedback wordt uitgebreid besproken in de RvC			■				3
Niet-commissieleden wonen geregeld commissievergadering bij	0.77	■	■	■	■	■	15

Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10 procent tot en met -10 procent en is in beginsel acceptabel; oranje: de afwijking ligt tussen de -10 procent tot en met -20 procent en is daarmee beslist een punt van aandacht; rood: de afwijking is onder de -20 procent gelegen, actie is noodzakelijk; groen: score +10 procent of meer, hier een veranderwens; totaal: totaal aantal benchmarks met een verbeterwens voor het betrokken aandachtgebied.

Slechts 1 bespreekbaar punt bij SR voor bijwonen commissievergadering door niet-leden commissie

Basisprofiel

- Voor de **AC** valt **geen veranderwens** waar te nemen. **Wel** voor de **SR**, wat betreft het door niet-leden van de commissie bijwonen van de SR-vergadering. Het betreft een bespreekbaar geworden punt. Gemiddeld nemen de commissarissen bij het basisprofiel in de wenselijke situatie nog wel een afwijzend standpunt in.
- Het **overall veranderpercentage** bij dit onderdeel van het onderzoek is voor **AC 22**, een indicatie van een redelijke mate van overeenstemming met het basisprofiel. Bij SR ligt het overall verbeterpercentage ruim hoger op 33 procent.

Meeste veranderwensen AC en SR bij non-profitsector

Andere variaties

- Bij de **bedrijfsvariaties** is het overall **veranderpercentage** voor **AC** 27 procent, waarvan 21 procent bij de **profitsector** en 37 procent bij de **non-profitsector**. Bij de **persoonsgebonden** variaties is het overall veranderpercentage 14 procent, waarvan 11 procent bij de **commissarissen** en 29 procent bij **Secr** (= 2 van de 7 onderzochte opties).
- Voor **SR** is het overall **veranderpercentage** bij de **bedrijfsvariaties** 34 procent, waarvan 29 procent bij de **profitsector** en 37 procent bij de **non-profitsector**. Voor de **persoonsgebonden** variaties is het overall veranderpercentage 26 procent, waarvan 26 procent bij de **commissarissen** en 29 procent bij **Secr**.

Bij AC en SR vooral veranderwens voor bijwonen commissievergadering door niet-leden

- Bij **AC** doen de **meeste veranderwensen** zich voor bij het door **niet-leden** van de **AC** **bijwonen** van **AC-vergaderingen** (9x) Bij Cult, RvB en Secr kan deze veranderwens als een **verbeterwens** worden gekwalificeerd gezien het gewenste ambitieniveau boven de 3.2. Bij de andere variaties is het een bespreekbaar punt geworden, behalve bij Fam, waar een tegengestelde ontwikkeling valt waar te nemen. Niet-leden van de AC moeten juist minder deze vergadering bijwonen.
- Met elk 5x volgen dan qua aantal **veranderwensen** dat een **ander** dan de voorzitter

Bij SR ook 7x verbeterwens voor toezenden besluitenlijst voorafgaand aan volgende RvC-vergadering, zelfs bij VZ!

Vooraf bij Cult behoefte aan verandering

AC werkt volgens 'spoorboekje'

SR alleen minder dat niet-leden SR-vergadering bijwonen

Consensus met basisprofiel voor AC, behalve bijwonen AC-vergadering door niet-leden

Diverse materiele afwijkingen van basisprofiel, vooral bij Fam, Corp, Cult, ONP en VZ

ook een **toelichting** mag geven (waarvan verbeterwensen voor MKB en Cult) en dat wat vaker de feedback van AC voor kennisgeving moet worden aangenomen (alle bespreekbaar geworden punten).

- Bij **SR** doen de **meeste veranderwensen** zich ook voor bij het door **niet-leden bijwonen** van de **SR-vergadering** (15x). Alleen bij MKB, Fam en Cult is sprake van een **verbeterwens**. Bij de andere variaties betreft het een bespreekbaar geworden punt.
- Relatief **veel verbeterwensen** (7x) komen voor bij het **voorafgaand** aan de volgende **RvC-vergadering toezenden** van de **'besluitenlijst'** van de SR. Opvallend is dat zelfs 3 persoonsgebonden commissaris benchmarks deze wens hebben geuit. Frappant is dat naast VR en Jong dit ook VZ is.

- Bij **AC** komen de **meeste veranderwensen** voor bij **OW** (5x) en bij **Cult** (4x). De andere benchmarks hebben hooguit 2 veranderwensen.
- Bij **SR** komen de **meeste veranderwensen** voor bij **Cult** (6x) en bij **Fam** (4x). De andere benchmarks komen doorgaans niet verder dan 2 veranderwensen.

Huidige situatie

Basisprofiel

- Ten aanzien van de AC worden de **notulen** en de **besluitenlijst** van de AC-vergadering voorafgaande aan de volgende RvC-vergadering **toegezonden**, geeft de **voorzitter** een **toelichting**, doet een **ander** dan de voorzitter **soms** ook een duit in het zakje, wordt de **feedback** van de AC **niet** slechts **voor kennisgeving** aangenomen, **maar besproken** in de RvC-vergadering en wonen **niet-AC-leden soms vergaderingen** van de AC bij. Het lijkt erop dat de AC volgens het 'spoorboekje' werkt.
- In grote lijnen is het beeld voor SR vergelijkbaar met dat van AC. Alleen is het bij SR minder gebruikelijk dat niet-leden van de SR ook soms SR-vergaderingen bijwonen.

Bedrijfsvariaties

- In grote lijnen zijn de **opvattingen** van de andere **benchmarks** ten aanzien van de **AC vergelijkbaar met** die van het **basisprofiel**. Alleen het soms **bijwonen** door niet-AC-leden van **AC-vergaderingen** is duidelijk **minder gebruikelijk** bij de bedrijfsvariaties dan bij het basisprofiel. Hierbij is **Fam** een **uitzondering**, want daar wordt dat relatief vaak gedaan.
- Ten aanzien van de **SR** doen zich in de huidige situatie wel wat **materiele afwijkingen van het basisprofiel** voor. Deze komen relatief vaak voor bij: Fam, Corp, Cult, ONP en **VZ**. Vooral de laatste benchmark in dit rijtje vinden wij **opvallend**. En dat betreft ook de onderwerpen. **Notulen** en **besluitenlijst** worden blijkbaar **minder** vaak voorafgaande aan de volgende RvC naar de RvC-leden **gestuurd** en ook worden de **bevindingen** van de SR blijkbaar **minder** vaak **uitgebreid besproken** in de SR.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Wordt met het als niet-commissielid van een commissie soms bijwonen van een commissievergadering niet meer doeleinden tegelijk gerealiseerd?

Wat ons vooral **opvalt** is dat er een zekere **terughoudendheid** bestaat om **als niet-commissielid** de **vergadering** van de **betrokken commissie bij te wonen**. Geregeld geven commissarissen en niet-commissarissen aan dat niet bij elke commissaris in de breedte het kennis- en ervaringsniveau voldoende is. Ook geven deze partijen aan dat er aan bijscholing nog wel wat gedaan zou kunnen worden. Is het dan niet logisch

dat een deel van de bijscholing 'on the spot' kan plaatsvinden door geregeld eens een vergadering bij te wonen van een commissie, waarvan men geen deel uitmaakt? Beschikbare tijd wordt niet zelden als argument aangevoerd om dat niet te doen. Maar het is of het een of het ander. Als bijscholing nodig wordt gevonden, maar blijkbaar niet voldoende wordt gedaan, gaat dat dan niet ten koste van de kwaliteit van de invulling van het commissariaat? Bovendien achten wij het niet onwaarschijnlijk, dat juist niet-commissieleden soms, buiten de bedoelde commissievergadering,

impulsen kunnen geven om eens anders te kijken.

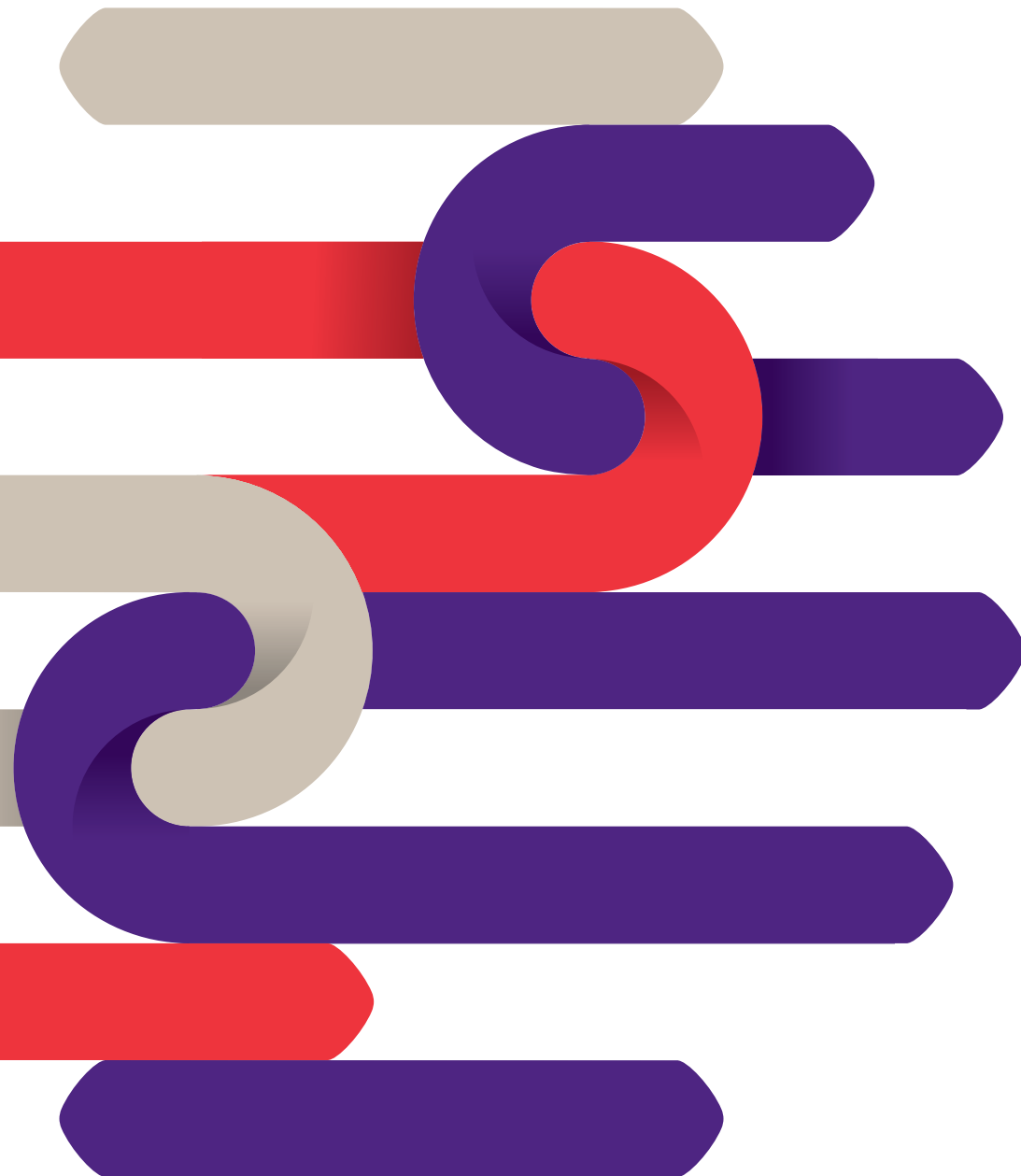
Is het niet wenselijk de werkzaamheden van en de vereiste competenties voor de selecties periodiek, grondig en niet vooringenomen te evalueren?

Ten aanzien van de auditcommissie lijkt er een redelijke mate van consensus te bestaan hoe de relatie tussen de commissie en de voltallige RvC moet zijn. Ten aanzien van de selectie- en remuneratiecommissie is dat minder uitgesproken. Op diverse onderdelen zien we toch een wat (licht) achterblijvende

mate van instemming met diverse stellingen dan bij de auditcommissie. We kunnen ons niet aan de indruk onttrekken dat de selectie- en remuneratiecommissie soms nog wat minder transparant opereert. Diverse geluiden over de betrokkenheid van niet-commissieleden bij de selectie- en benoeming van nieuwe RvB- en/of RvC-leden duiden daarop. De vraag is in hoeverre ogenschijnlijke

efficiency gebaat is bij een vergaande voorbereiding door een commissie, er wordt bijvoorbeeld maar 1 kandidaat voorgedragen aan de voltallige RvC. Zou het kunnen zijn dat een langere doorlooptijd en een groter tijdsbeslag van ook de niet-leden van de selectie- en remuneratiecommissie leidt tot een betere keuze van de te selecteren kandidaat. Wij zijn in de interviews zeer

uiteenlopende situaties tegengekomen van hoe dit proces loopt. Wat meer oog voor best practises en minder van “zo doen we dat al jaren” lijkt ons niet onverstandig. Een periodieke, grondige en niet-vooringenomen evaluatie van de werkzaamheden van en de vereiste competenties voor leden van de selectie- en remuneratiecommissie zou wel eens tot verrassende aanpassingen kunnen lijden.



8 RvC en externe toezichthouders

Onderzoeksvraag

Dit jaar is expliciet aandacht geschonken aan de relatie met **externe toezichthouders (= ET)** in verband met het aanstellen van commissarissen. Daarbij is ingegaan op de richtlijnen van de ET, een aantal aspecten met betrekking tot het bepalen van de geschiktheid van commissarissen en bestuurders en hoe de relatie met de ET wordt ervaren in termen van rule based of principle based.

De vraag is verpakt in de vorm van stellingen voor de huidige en de wenselijke situatie. Gebruikt is een 5-puntsschaal met 1 = volstrekt oneens tot en met 5 = volstrekt mee eens.



Hoe snel en op wat voor moment moet een RvC al toegeven aan of inspelen op de opvattingen van een externe toezichthouder?



ROB

Ik sprak laatst een bekende van mij, die in zijn RvC had besloten een kandidaat voor een commissariaat niet voor te dragen, omdat zij signalen kregen van de externe toezichthouder, dat zij de kandidaat wat minder geschikt vonden. Een argumentatie werd er niet bij gegeven. Hun selectiecommissie was juist erg enthousiast over hun kandidaat. Zij paste uitstekend in het profiel, alleen wist zij niet al teveel van de sector. Voor die selectiecommissie was dat naast de andere punten juist een overweging om die dame voor te dragen.

EVA

Ik herken dat. De externe toezichthouder zegt wel te kijken naar de complementariteit in het team, maar tussen zeggen en doen, zit wel eens een gapend gat. En het ontbreken van een argumentatie herken ik ook.

ROB

Maar moet zo'n RvC daar dan niet wat assertiever optreden?

EVA

Dat hebben ze vorig jaar ook gedaan. Het leverde niet de gewenste additionele informatie op en het heeft die RvC en met name de voorzitter veel tijd gekost en veel frustratie opgeleverd. Wat dat betreft is ook het zelfkritisch vermogen van sommige externe toezichthouders niet sterk ontwikkeld. Hetgeen overigens ook voor menig RvC geldt.



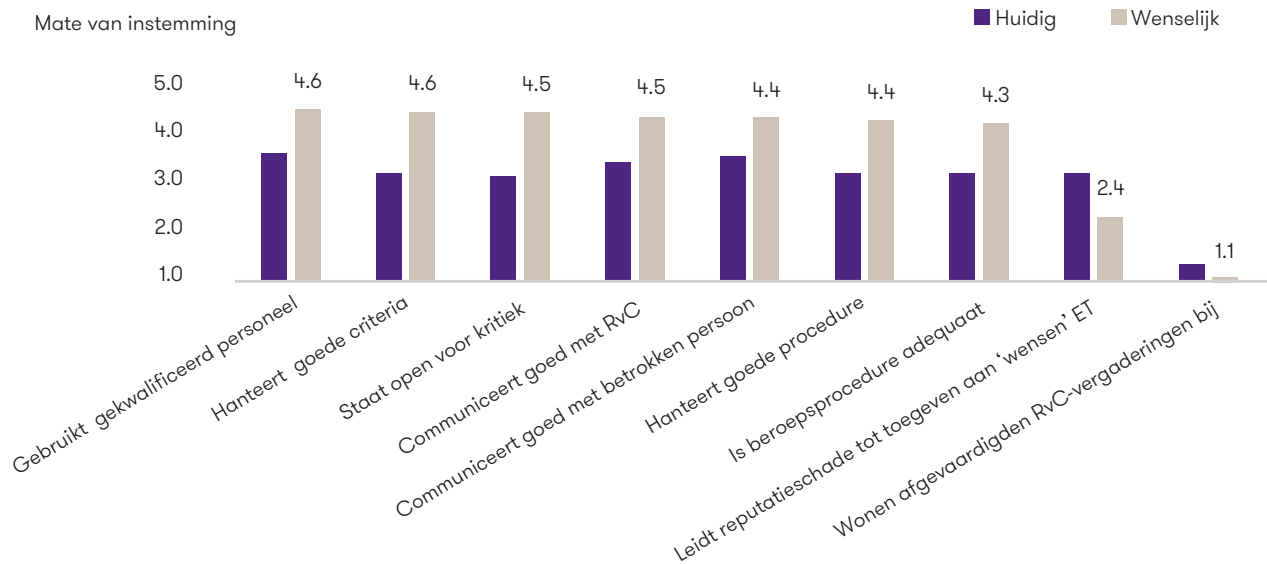
Nadere toelichting

Op grond van het aantal waarnemingen was het bij de bedrijfsvariëaties alleen zinvol wat over de **woningcorporaties** en daarmee over de **autoriteit woningcorporaties (= AW)** te zeggen. Bij de **persoonsgebonden** variëaties waren bij **VZ, Jong** en **VR** voldoende waarnemingen om daar wat over te kunnen zeggen. Bedacht dient te worden dat bij die benchmarks de uitspraken meer generiek over ET gaan, dus niet alleen over de AW. DNB en AFM kunnen hierbij worden gerekend.

8.1 Bepalen geschiktheid commissarissen en bestuurders

8.1.1 Wenselijke situatie

Figuur 8.1 Wenselijke situatie Corp bij bepalen geschiktheid commissarissen/bestuurders (5-puntsschaal)



Gekwalificeerd personeel, goede criteria en open staan voor kritiek: bovenaan

Corp

- Corp is van mening dat de AW **beslist**:
 - gekwalificeerd personeel moet gebruiken;
 - goede criteria moet hanteren; en
 - open moet staan voor kritiek.
- **Ook hoog**, maar iets lager scoren bij Corp de wensen dat de AW:
 - op een goede manier moet communiceren met de RvC en de betrokken persoon;
 - een goede procedure hanteert; en
 - een adequate beroepsprocedure heeft.
- Corp wil **absoluut geen afgevaardigden** van de AW bij RvC-vergaderingen en vindt het onjuist dat angst voor reputatieschade leidt tot een toegeven aan de wensen van de AW.

In grote lijnen materieel eens met Corp

Persoonsgebonden variaties

- In grote lijnen zijn de opvattingen van de 3 persoonsgebonden variaties VZ, Jong en VR materieel in lijn met die van Corp. Wel is er bij VZ, maar vooral bij Jong, doorgaans sprake van een wat lagere mate van instemming met de stellingen. Bij VR is dat niet het geval. Bedacht dient te worden dat de opvattingen bij de persoonsgebonden variaties niet alleen de AW, maar ook DNB en AFM betreffen.
- Bij **2 stellingen** zijn er **grotere verschillen**. Alle **3 de persoonsgebonden variaties** staan **minder afwijzend** dan Corp te aanzien van de stellingen dat:
 - **afgevaardigden** van de AW **RvC-vergadering bijwonen**; en
 - mogelijke **reputatieschade** leidt tot een **toegeven** aan de **wensen** van AW.
- **Jong kijkt** op nog **2 stellingen** wat verder **af**. Jong vindt het minder noodzakelijk dan Corp dat de **AW open** moet staan **voor kritiek** en dat de **beroepsprocedure** bij de AW **adequaat** moet zijn.
- **VZ is de enige variatie** die neigt naar een **lichte** mate van **instemming** met de stelling dat mogelijke reputatieschade leidt tot een toegeven aan de wensen van de externe toezichthouder.

Alle 3 variaties minder afwijzend ten aanzien van tweetal stellingen

Jong kijkt op 2 stellingen wat verder af van Corp

VZ neigt vanwege reputatieschade toe te geven aan ET

8.1.2 Veranderwensen

Tabel 8.1 Veranderwensen bepalen geschiktheid commissarissen en bestuurders

Voor/bij het bepalen geschiktheid van commissaris en bestuurder:	Corp	VZ	Jong	VR
Gebruikt de ET gekwalificeerd personeel	0.80			
Hanteert de ET de goede criteria	0.72			
Hanteert de ET een goede procedure	0.75			
Communiqueert de ET op een goede manier met de RvC	0.79			
Communiqueert de ET op een goede manier met de betrokken persoon	0.82			
Staat de ET open voor kritiek	0.71			
Wonen afgevaardigden van de ET RvC-vergaderingen bij	1.28			
Is de beroepsprocedure bij de ET adequaat	0.77			
Leidt mogelijk reputatieschade tot een toegeven aan 'wensen' van de ET	1.38			

Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10 procent tot en met -10 procent en is acceptabel; oranje: de afwijking ligt tussen de -10 procent tot en met -20 procent en is daarmee beslist een punt van aandacht; rood: de afwijking is onder de -20 procent gelegen, actie is noodzakelijk; groen: score +10 procent of meer, hier een veranderwens; totaal: totaal aantal benchmarks met een verbeterwens voor het betrokken aandachtgebied.

AW moet daadwerkelijk voldoen aan geschetste eisen en RvC moet niet op voorhand zwichten

Corp

- Bij alle stellingen wil **Corp sterkere accenten aanbrengen** vergeleken met de huidige situatie. Populair geformuleerd komen die erop neer dat aan de ene kant de eisen, waaraan de AW moet voldoen ook daadwerkelijk worden gerealiseerd. Aan de andere kant moet de AW niet te dichtbij komen en moet de RvC, als hij van mening verschilt met de AW, de (publieke) discussie niet uit de weg gaan door zich op voorhand al te schikken naar de wensen van de AW.

Vergelijkbaar patroon als bij Corp

Persoonsgebonden variaties

- Ook nu lopen de opvattingen van VZ, Jong en VR in grote lijnen weer parallel met die van Corp. Alleen varieert de zwaarte van de accenten wat.

Lichte instemming met: AW heeft gekwalificeerd personeel en communiceert goed met betrokken persoon en RvC

Huidige situatie

Corp

- Een **zekere mate** van **instemming** (score ≥ 3.5) heeft **Corp** met de stellingen dat de AW:
 - gekwalificeerd personeel gebruikt;
 - op een goede manier met de betrokken commissaris communiceert; en
 - op een goede manier met de RvC communiceert.
- Afgevaardigden van de AW wonen geen RvC-vergaderingen bij.
- Met de overige hier niet genoemde stellingen slaat de balans qua instemming heel licht door naar instemming (score tussen 3.2 en 3.3).

Meer verschillen door mening over andere ET's

Persoonsgebonden variaties

- Nu zijn diverse grotere verschillen waar te nemen bij de persoonsgebonden variaties vergeleken met de situatie bij Corp. Wij zijn geneigd deze in belangrijke mate te verklaren doordat naast de opvattingen over de AW hier ook de opvattingen over DNB en AFM doorheen lopen.
- De 3 persoonsgebonden variaties laten een **hogere** mate van **instemming** of een **lagere** mate van **afwijzing** zien over:
 - het hanteren van de **goede criteria**;
 - het **bijwonen** van de **RvC-vergadering** door afgevaardigden van de ET; en
 - het mogelijk **toegeven aan wensen** van de ET vanwege mogelijke reputatieschade.

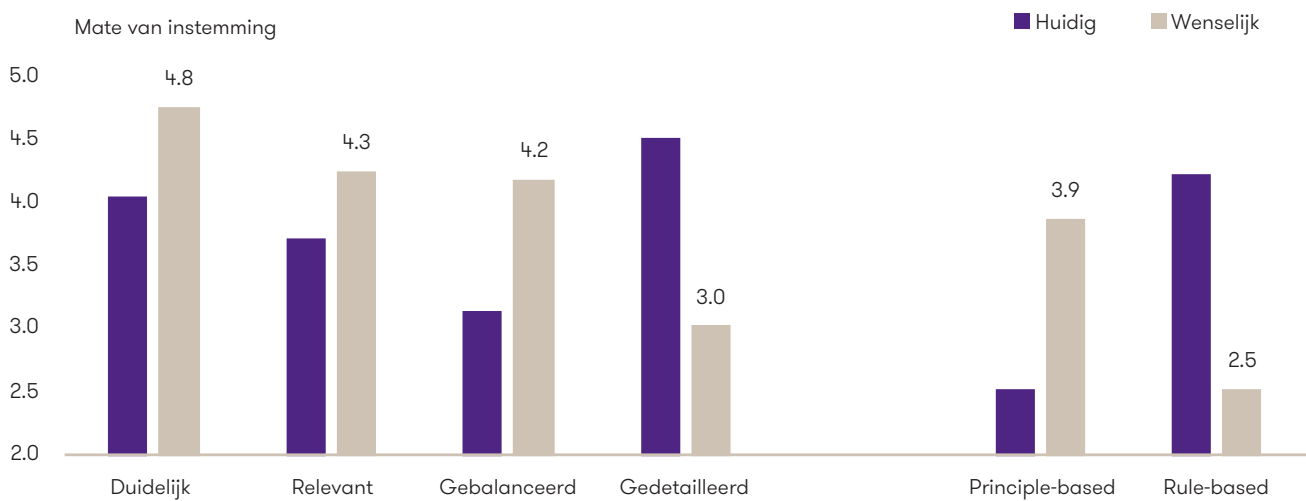
Lagere score voor: inzet gekwalificeerd personeel, open staan voor kritiek en een adequate beroepsprocedure

- Een lagere mate van instemming laten de persoonsgebonden variaties zien bij:
 - gebruik van gekwalificeerd personeel door ET (vooral bij VZ);
 - het open staan van ET voor kritiek; en
 - het adequaat zijn van de beroepsprocedure (vooral bij VZ).
- Verder is **Jong** duidelijk minder te spreken over de communicatie van de ET met de betrokken persoon.

8.2 Richtlijnen voor aanstellen commissarissen en algemeen gevoel over externe toezichthouder

8.2.1 Wenselijke situatie

Figuur 8.2 Wenselijke situatie richtlijnen en gevoelens over AW bij Corp (5-puntsschaal)



Richtlijnen moeten zeker duidelijk zijn en ook relevant en gebalanceerd

Corp

- Corp vindt dat de **richtlijnen** voor het aanstellen van commissarissen **beslist duidelijk** moeten zijn. Daarnaast is het **ook** wenselijk dat ze **relevant zijn en gebalanceerd**, zodat er een evenwicht is in aandacht voor downside risk en upward potential.
- Deels oneens/deels eens is Corp het met de wenselijkheid van het gedetailleerd zijn van de richtlijnen.

Voorkeur voor principle-based

- In algemeen termen acht Corp het wenselijk dat AW principle-based is in plaats van rule-based.

Evenals Corp eens met relevant en gebalanceerd zijn en iets minder met duidelijk zijn van de richtlijnen

Persoonsgebonden variaties





- Wat betreft de **richtlijnen** kunnen de persoonsgebonden variaties zich vinden in de opvattingen van Corp over het relevant en gebalanceerd zijn en in iets mindere mate ook over het duidelijk zijn.
- De **persoonsgebonden** variaties **hechten** echter **aanzienlijk meer** aan het **gedetailleerd zijn** van de richtlijnen.

Voorkeur voor principle-based

- In materiele zin leggen de persoonsgebonden variaties **dezelfde accenten als Corp**: **principle-based** wint het van rule-based.

8.2.2 Veranderwensen

Tabel 8.2 Veranderwensen richtlijnen voor aanstellen commissarissen en gevoelen over ET's

	 Corp	 VZ	 Jong	 VR
Richtlijnen voor het aanstellen van commissarissen zijn:				
duidelijk	0.85			
relevant	0.87			
gedetailleerd	1.49			
gebalanceerd in aandacht voor downside risk en upward potential	0.75			
De relatie met de ET wordt ervaren als:				
rule-based	1.67			
principle-based	0.65			

Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10 procent tot en met -10 procent en is acceptabel; oranje: de afwijking ligt tussen de -10 procent tot en met -20 procent en is daarmee beslist een punt van aandacht; rood: de afwijking is onder de -20 procent gelegen, actie is noodzakelijk; groen: score +10 procent of meer, hier een veranderwens; totaal: totaal aantal benchmarks met een verbeterwens voor het betrokken aandachtgebied.

Corp wil alle richtlijnen verbeteren	<p>Corp</p> <ul style="list-style-type: none"> Bij alle richtlijnen vindt Corp aanpassingen wenselijk. Ze mogen duidelijker, relevanter, meer gebalanceerd en minder gedetailleerd.
Meer principle-based	<ul style="list-style-type: none"> Corp is van mening dat AW wel wat meer principle-based mag worden en minder rule-based.
Gedeelde verbeterwens voor gebalanceerd zijn	<p>Persoonsgebonden variaties</p> <ul style="list-style-type: none"> De 3 persoonsgebonden benchmarks delen de verbeterwensen met Corp wat betreft het gebalanceerd zijn van de richtlijnen. Wat betreft de andere criteria vindt alleen VR dat de richtlijnen nog aan duidelijkheid kunnen winnen en minder gedetailleerd mogen zijn. VZ en Jong hebben verder geen verbeterwensen.
Minder rule-based	<ul style="list-style-type: none"> De persoonsgebonden variaties spreken ook een duidelijke voorkeur uit voor een verschuiving van rule-based naar principle-based
Richtlijnen duidelijk en vooral gedetailleerd	<p>Huidige situatie</p> <p>Corp</p> <ul style="list-style-type: none"> Corp vindt de richtlijnen vooral gedetailleerd en ook duidelijk. De relevantie wordt wat minder hoog aangeslagen. Het gebalanceerd zijn is hom noch kuit.
AW duidelijk rule-based	<ul style="list-style-type: none"> De AW wordt vooral ervaren als rule-based en beslist niet als principle-based.
Veelal vergelijkbare scores met Corp	<p>Persoonsgebonden variaties</p> <ul style="list-style-type: none"> Wat betreft de richtlijnen kunnen de persoonsgebonden variaties zich materieel gezien vinden in de scores van Corp. De relevante, grotere afwijkende scores van Corp zijn dat VR de richtlijnen wel relevant vindt en dat Jong ze niet als gebalanceerd ervaart.
Ook hier overheerst rule-based ervaring die van principle-based	<ul style="list-style-type: none"> Ten aanzien van de verhoudingen rule-based versus principle-based laten de persoonsgebonden benchmarks een vergelijkbare situatie zien als aangetroffen bij Corp. Alleen zijn VZ en VR minder extreem in hun opvattingen in tegenstelling tot Jong. Dus ook hier wordt de ET duidelijk meer als rule-based dan als principle-based ervaren.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Zijn Nederlandse externe toezichthouders echt meer rule- dan principle-based?

Feiten zijn feiten, maar percepties zijn desondanks vaak belangrijker. Deze gedachte komt bij ons op als wij de opvattingen over externe toezichthouders horen en zien weergegeven in bijvoorbeeld de resultaten van het onderzoek. Zo is een duidelijke opvatting dat commissarissen van mening zijn dat bij de externe toezichthouders de **principle-based** benadering moet domineren over de **rule-based** aanpak. Maar in de praktijk wordt het tegengestelde ervaren. Maar stel dat wij de Nederlandse richtlijnen zouden vergelijken met bijvoorbeeld die van Amerikaanse externe toezichthouders. Zou dan de rule-based associatie van de Nederlandse externe toezichthouder nog steeds overeind blijven?

Staan de externe toezichthouders wel genoeg en tijdig open voor kritiek? En zijn zowel de criticasters als de externe toezichthouders wel zelfkritisch genoeg?

Ten aanzien van onder andere de **AW** zien we dat de **richtlijnen voor het aanstellen van commissarissen minder gedetailleerd**, maar wel **duidelijker** en **relevanter** moeten worden. Het wil ons voorkomen dat hier wel de nodige spanningen zullen optreden. Potentieel is er bij minder detaillering en duidelijker sprake van 2 met elkaar wedijverende tegengestelde richtingen. Misschien kan **relevantie** dan hier een **verbindende rol** vervullen. Duidelijkheid zal vaak betekenen dat er op onderdelen wordt aangegeven hoe iets moet worden geïnterpreteerd. Maar als dit plaatsvindt op een criterium dat niet relevant wordt geacht, komt dit ongetwijfeld als rule-based en te gedetailleerd over. Aan de andere kant zal iets dat relevant wordt gevonden, maar minder uitgebreid is gedefinieerd of omschreven als onvoldoende helder worden gezien. Meer duidelijkheid is dan vaak wenselijk. Op het moment dat er ook nog twijfels bestaan over het **gekwalificeerd zijn van het management** en **medewerkers** van de betrokken externe toezichthouder is een negatieve grondhouding bij commissarissen en bestuurders van onder toezicht staande instellingen zeer

voor de hand liggend. Als de externe toezichthouder de taal van de onder toezicht staande personen en instellingen niet spreekt, is een onbalans redelijk voor de hand liggend. Daarmee wordt in de gevoels sfeer de acceptatiegraad van een externe toezichthouder niet vergroot. In een dergelijke context kunnen dan uitspraken worden geplaatst als: “wat een broekie”, “nog niet droog achter de oren”, “totaal geen vlieguren gemaakt in het metier” en “by the way 0.0 procent operationele ervaring met het werken in onder toezicht staande instellingen.” Voor een externe toezichthouder zal het niet altijd gemakkelijk zijn een goede balans te vinden. Maar de externe toezichthouder plaatst zichzelf in een kwaad daglicht als hij niet bereid is met een open instelling naar de geleverde kritiek te luisteren. Kritiek, terecht of onterecht, kan bijdragen tot een verhoging van de kwaliteit van de organisatie. Als de kritiek terecht is, moet de externe toezichthouder daar wat aan doen, anders wordt zijn geloofwaardigheid ondergraven. Is de kritiek niet terecht, dan heeft de externe toezichthouder waarschijnlijk een communicatie-issue. Gezien de opvattingen bij zowel woningcorporatie als de persoonlijke benchmarks is de beleving in de markt dat de externe toezichthouders wel wat meer open mogen staan voor kritiek. Het lijkt erop dat bij sommige externe toezichthouders het rigide karakter en de soms als erg autoritair en bijna arrogant overkomende houding deels wat worden versoepeld. De vraag is of dat niet al veel eerder had moeten gebeuren. Aan de andere kant kunnen wij ons ook niet aan de indruk onttrekken dat sommige kritiek op de externe toezichthouders de toets der kritiek niet kan doorstaan. Zowel bij de ene partij als bij de andere partij behoort zelfkritisch vermogen niet tot het hoogste goed.

In dat verband lijkt het volgende citaat ons heel toepasselijk op zowel de externe toezichthouders als op de onder toezicht staande personen: “Voor de leidinggevende die de kloof tussen zijn goede bedoelingen en de werkelijkheid wil dichten, is de 360-gradenbenadering

feedbackoefening (feedback van meerdere partijen) misschien een goed begin.” Uit zulke feedback blijkt hoe anderen tegen zijn gedragingen aankijken en het zet de schijnwerper op hoe zijn zelfbeeld daarvan verschilt. Zoals de schrijver Sjolen Alejchem ooit schreef: “Als iemand zegt dat je oren op die van een ezel lijken, negeer dat dan. Maar als er 2 mensen zijn die jou dat vertellen, koop dan maar een zadel⁵.”

Hebben externe toezichthouders in Nederland niet een wat enge interpretatie van risico? En welke invloed heeft dat gehad op de samenstelling van de onder toezicht staande RvC's?

Ten aanzien van de **richtlijnen** voor het aanstellen van commissarissen, kunnen wij ons niet aan de indruk onttrekken dat deze onvoldoende gebalanceerd zijn wat betreft aandacht voor downside risk en voor upward potential. Wij zijn wat dat betreft geneigd aan te sluiten bij de commissarissen die vinden dat meer balans wenselijk is. Zeker in de beginfase van de ontwikkeling van de hier bedoelde externe toezichttaken leek het erop dat de invulling van de aanwezigheid van bijvoorbeeld volkshuisvestelijke kennis/ervaring of van financiële kennis van en ervaring met financiële markten en instellingen zo dominant was, dat alleen sectorgenoten zich kwalificeerden voor een commissariaat. De indruk bestond dat de bedoelde kennis/ervaring bij elke individuele commissaris aanwezig moest zijn. Los van de vraag wie beoordeelt wat de vereiste kennis/ervaring is en wie dat moet beoordelen, is met een dergelijke opstelling de kans zeer groot dat een eventuele aanwezige vorm van sectorblindheid versterkt wordt. Vanuit oogpunt van risicobeheersing is dit een zeer ongewenste situatie. Waar past in een dergelijke benadering een door ons in het verleden geïntroduceerde ‘domme’ vragensteller? Ook werd de indruk gevestigd dat de blik en houding van externe toezichthouders met name was gericht op het beheersmaken van het zogenaamde downside risk en dan wel hun interpretatie van dit risico. Dat daardoor een erg eenzijdige interpretatie van risico werd gehanteerd stond wat

⁵ Het Financieele Dagblad, 10 september 2016, bladzijde 14.

betreft de externe toezichthouders, al dan niet onder politieke druk, niet ter discussie. En het lijkt erop dat diverse externe toezichthouders als blauwdruk voor de ontwikkeling van hun eigen organisatie redelijk leentjebuurt bij elkaar hebben gespeeld. In dat verband vragen wij ons af, kijkend naar de samenstelling van diverse RvC's bij zowel woningcorporaties als diverse financiële instellingen, of deze naar behoren zijn samengesteld, redenerend vanuit het belang van de betrokken instelling. Zou het kunnen zijn dat de 'wens/opvatting' van de externe toezichthouder wel geleid heeft tot een samenstelling die de externe toezichthouder wenselijk vond, maar niet noodzakelijk tot een samenstelling die in het belang was van de betrokken organisatie? Wat dat betreft lijken er in het verleden wat samenstellingen van RvC's te zijn geweest, die om het eufemistisch uit te drukken wat ongelukkig zijn geweest⁶.

Waarom zijn commissarissen zo bevreesd voor reputatieschade in relatie tot de externe toezichthouder?

Zowel bij woningcorporatie als bij de persoonsgebonden benchmarks voorzitter van de Raad van Commissarissen of Raad van Toezicht, commissaris < 55 jaar en vrouwelijke commissaris wordt aangegeven dat er soms **uit oogpunt van reputatieschade** wordt **toegegeven aan de wensen** van de **externe toezichthouders**. En dat moet in beginsel niet zo zijn, vinden ze. Voorzitter van de Raad van Commissarissen of Raad van Toezicht neigt zelfs in heel lichte mate naar instemming met de stelling. Dit is niet onbegrijpelijk in die zin, dat een verweer voeren tegen een

externe toezichthouder naast eventuele reputatie-invloeden, geld gaat kosten voor de organisatie en voor de voorzitter van de RvC en vermoedelijk ook voor die van de RvB de nodige tijd gaat vergen. In dat verband is het opvallend dat een aantal grote **accountantskantoren** besloten heeft de **handschoen op te pakken** en wel in **verweer** te gaan. Uit oogpunt van rechtsverhoudingen lijkt ons dat een juiste stap. De **juridische onbalans** tussen de externe toezichthouders en de onder toezicht staande instellingen is ook in juridische kringen ter discussie gesteld. Over de manier waarop zowel de accountants als ook de AFM in dit geval communiceren kan ook het nodige worden gezegd, zeker in relatie tot het managen van de reputatie.

Zouden de RvT's/RvC's van Autoriteit Woningcorporaties, van AFM en van DNB de geschiktheidstoetsen van hun eigen instellingen doorstaan?

Overigens kunnen wij ons voorstellen dat daar, waar het individuele personen betreft, commissarissen terughoudend zullen zijn om in verweer te gaan vanwege de persoonlijke belasting. Gelijk hebben en gelijk krijgen zijn dan 2 zaken. Overigens vragen wij ons af in hoeverre de RvC's /RvT's van deze externe toezichthouders zaken als de verhouding van de AFM en de accountantskantoren op hun bordje krijgen. En nog breder geformuleerd hoe is het gesteld met de samenstelling van deze externe RvC's/RvT's? Hebben zij de kwaliteiten om aansluitend bij de activiteiten van hun externe toezichtorganisatie al dan niet corrigerend op te treden. En hoe ligt het wat dat betreft met de onafhankelijkheid ten aanzien van het 'Haagse'? In deze

context roept de toelichting van de voorzitter van de RvT van de AFM ten aanzien van de aanstelling van Martin van Rijn als lid van de RvT en als voorzitter van de auditcommissie wat vragen op. Deze staan los van de persoon Martin van Rijn. "De raad van toezicht (RvT) en het bestuur van de AFM zijn verheugd met de benoeming van het nieuwe lid." Paul Rosenmöller (voorzitter van de raad van toezicht): "Martin van Rijn was staatssecretaris van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en is een bestuurlijk zwaargewicht met een uitstekend gevoel voor maatschappelijke vraagstukken en politiek-bestuurlijke verhoudingen. Als voormalig CEO van pensioenuitvoerder PGGM heeft hij veel ervaring opgedaan met het toezicht door AFM en DNB. Met zijn kennis en ervaring heeft hij een onmiskenbare toegevoegde waarde voor onze raad. Martin van Rijn heeft als leidinggevende zowel ambtelijk als bestuurlijke kennis opgedaan van ingewikkelde bedrijfsvraagstukken. Hij beschikt dus in ruime mate over de competenties die nodig zijn als voorzitter van de auditcommissie van de RvT. Daarbij heeft Van Rijn kennis van de financiële sector en is hij in het bijzonder deskundig op het gebied van pensioenen."

Zijn dit de omschrijvingen om gekwalificeerd te worden als voorzitter van een auditcommissie? In de RvT zitten nu 2 personen met een duidelijk 'Haagse-lijn'. Welke toezichthouder heeft de nodige ervaring met/kennis van de financiële sector of de accountantswereld? Stel dat AFM, DNB en AW voor hun eigen RvT's/RvC's de geschiktheidstoets zouden doen, wat zou dan de uitkomst zijn?

⁶ In deze context hebben wij met veel belangstelling het rapport van de commissie Ottow gelezen. Externe evaluatie toetsingsproces AFM en DNB, 30 november 2016. De commissie heeft zich aan de opdracht gehouden om alleen naar het toetsingsproces te kijken. Hierdoor zijn de gehanteerde toetsingscriteria alsmede de kwaliteit van de toetsers niet ter discussie gesteld. Gezien de bevindingen van ons onderzoek zijn dat wat ons betreft wellicht nadere punten voor onderzoek.

Maak kennis met Grant Thornton



9
vestigingen in
Nederland

450+
medewerkers in Nederland

€ 52.9 miljoen
omzet in Nederland

729
vestigingen wereldwijd

\$ 4.8 miljard
wereldwijde omzet

50.000
professionals wereldwijd

meer dan 130 landen



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.

