



# Meer 'coachend' en 'verbindend' oog van voorzitter wenselijk voor collega's in de rvc

Gaat er nu dan echt wat gebeuren?

Commissarissen benchmarkonderzoek 2019-2020 - Deel II

Door:

Aalt Klaassen

Dirk-Jaap Klaassen

Oscar Toebosch

Herbert Rijken



Risicomanagement



Zorgsector



Breed gedeelde  
[verbeter]ambities  
voor werkgeversrol  
en -activiteiten



Meer 'coachend'  
en 'verbindend'  
oog van voorzitter  
wenselijk voor  
collega's in de rvc

# Meer ‘coachend’ en ‘verbindend’ oog van voorzitter wenselijk voor collega’s in de rvc

Commissarissen benchmarkonderzoek 2019-2020 - Deel II

door:  
Aalt Klaassen  
Dirk-Jaap Klaassen  
Oscar Toebosch  
en  
Herbert Rijken

## Meer ‘coachend’ en ‘verbindend’ oog van voorzitter wenselijk voor collega’s in de rvc

### Waarom deze titel?

Uit het/de onderzoek(en) blijkt dat veel benchmarks verbeterwensen hebben ten aanzien van:

- het feedback geven door de voorzitter na afloop van de vergadering aan de andere leden van de rvc;
- het coachen van nieuwe leden in de rvc; en
- meer aandacht schenken door de voorzitter aan zijn rol als verbinder om van de rvc een team te maken.

### Over de auteurs



#### Aalt Klaassen

Researcher/consultant, partner bij Board in Balance bv en zelfstandig bestuursadviseur. Ruim 45 jaar werkervaring, onder andere in ondernemingsfinanciering, investor relations, (kapitaal)marktonderzoek, management development en good governance. 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 bij 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.



#### Oscar Toebosch

Researcher/consultant, partner bij Board in Balance bv en zelfstandig bestuursadviseur met specialisaties governance, strategie (businessplannen, performance management) en verantwoording (integrated reporting). Hiervoor (tot 2012) circa 20 jaar werkervaring in marketing, communicatie en investor relations (vastgoed, woningmarkt, industrie/bouwsector). Oscar heeft een MBA van Vlerick Business School / KU Leuven.

**Board in Balance** is een onafhankelijke organisatie die evaluaties van raden van commissarissen en raden van toezicht uitvoert, profielen van rvc's en van aan te trekken commissarissen opstelt en onderzoek verricht naar Governance.



#### Herbert Rijken

Hoogleraar Ondernemingsfinanciering aan de School of Business and Economics van de Vrije Universiteit te Amsterdam. Herbert heeft gestudeerd aan de Technische Universiteit Delft en de Universiteit Nyenrode, 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.

© 2020 Board in Balance bv

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

|                                                                                                            |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Leeswijzer</b>                                                                                          | <b>4</b>  |
| <b>Commissarissen, bestuurders, secretarissen en internal auditors die hun medewerking hebben verleend</b> | <b>7</b>  |
| <b>Voorwoord van Björn Roskott</b>                                                                         | <b>8</b>  |
| <b>Samenvatting deelrapport II</b>                                                                         | <b>9</b>  |
| <b>Summary of the second sub-report</b>                                                                    | <b>12</b> |
| <b>1 Inleiding</b>                                                                                         | <b>15</b> |
| 1.1 Woord van dank                                                                                         | 16        |
| 1.2 Enige karakteristieken van respondenten                                                                | 17        |
| <b>2 Taken rvc en operationele taken en activiteiten voorzitter rvc</b>                                    | <b>20</b> |
| 2.1 Taken rvc: procesmatige verantwoordelijkheid en inhoudelijke betrokkenheid van de voorzitter           | 21        |
| 2.1.1 Wenselijke situatie                                                                                  | 21        |
| 2.1.2 Verbeterwensen en huidige situatie                                                                   | 22        |
| 2.2 Operationele activiteiten en taken voorzitter rvc                                                      | 24        |
| 2.2.1 Wenselijke situatie                                                                                  | 24        |
| 2.2.2 Veranderwensen                                                                                       | 27        |
| <b>3 Rol voorzitter rvc bij samenwerking binnen de rvc</b>                                                 | <b>32</b> |
| 3.1 Wenselijke situatie                                                                                    | 33        |
| 3.1.1 Het basisprofiel                                                                                     | 33        |
| 3.1.2 Grote verschillen bij overige benchmarks                                                             | 33        |
| 3.2 Verander-/verbeterwensen en huidige situatie                                                           | 35        |
| 3.2.1 Basisprofiel                                                                                         | 35        |
| 3.2.2 Verbeterwensen overige benchmarks                                                                    | 35        |
| <b>4 Persoonlijke competenties van de voorzitter, rvc en rvb</b>                                           | <b>39</b> |
| 4.1 Wenselijke situatie                                                                                    | 40        |
| 4.1.1 Basisprofiel                                                                                         | 40        |
| 4.1.2 Grote verschillen met basisprofiel: overall, per eigenschap en per benchmark                         | 40        |
| 4.2 Veranderwensen en huidige situatie                                                                     | 44        |
| 4.2.1 Basisprofiel en overige benchmarks                                                                   | 45        |
| 4.2.2 Veranderwensen: per eigenschap, overall en per benchmark                                             | 47        |
| 4.2.3 Huidige situatie                                                                                     | 47        |
| 4.3 Vergelijking deel resultaten voor de voorzitter, rvc als geheel en rvb als geheel                      | 48        |
| <b>5 Overige eigenschappen/kwaliteiten voorzitter rvc</b>                                                  | <b>51</b> |
| 5.1 Wenselijke situatie                                                                                    | 52        |
| 5.2 Veranderwensen en huidige situatie                                                                     | 55        |
| <b>6 Sterke punten en verbeterpunten voorzitter rvc</b>                                                    | <b>58</b> |
| 6.1 Sterke punten voorzitter rvc                                                                           | 58        |
| 6.2 Verbeterpunten voorzitter rvc                                                                          | 61        |
| <b>7 Verantwoording door rvc in verslag rvc</b>                                                            | <b>65</b> |
| 7.1 Wenselijke situatie                                                                                    | 66        |
| 7.2 Veranderwensen en huidige situatie                                                                     | 68        |
| <b>8 Agendering vijftal niet-financiële onderwerpen</b>                                                    | <b>72</b> |
| 8.1 Wenselijke situatie                                                                                    | 72        |
| 8.2 Verbeterwensen                                                                                         | 74        |

## Belangrijkste bevindingen, discussievragen en inleiding

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 zeventien profielen** (ook wel **benchmarks** genoemd)<sup>1</sup>.

Na het **inleidend** hoofdstuk is in hoofdstuk 2 ingegaan op de **taken** (zowel procesmatig als inhoudelijk) en **activiteiten** van de voorzitter van de rvc. In hoofdstuk 3 is een en ander nader uitgewerkt voor de **rol** van de **voorzitter bij samenwerking binnen de rvc**. In hoofdstuk 4 is verslag gedaan van de vereiste **persoonlijke eigenschappen/competenties** van de **voorzitter**, de **rvc** en de **rvb**. Waarna in hoofdstuk 5 nog verder is ingezoomd op een aantal andere kwaliteiten/**eigenschappen** van de **voorzitter**.

## Bij open vragen procentueel aantal punten als referentie

In hoofdstuk 6 staan de resultaten met betrekking tot de open vragen over de **sterke punten** en de **verbeterpunten** van de voorzitter van de rvc. Bij deze **vragen** zijn alle punten in een tweetal hoofdcategorieën verdeeld, die weer verbijzonderd zijn naar **subcategorieën**. Onderscheiden zijn drie subgroepen en wel de **voorzitter van de rvc zelf**, de **andere leden van de rvc** en de gecombineerde groep **niet-commissarissen** 'directeuren/secretarissen'. Er wordt gewerkt met opmerkingen als percentage van het (totaal) aantal opmerkingen per subgroep.

In hoofdstuk 7 komt het verslag van de rvc in het jaarverslag aan de orde. Afgesloten wordt met hoofdstuk 8 met de stand van zaken betreffende het als rvc geagendeerd hebben van bepaalde onderwerpen.

## Margeteksten

In de **marges** worden de telkens volgens de auteurs meest kenmerkende punten neergezet. U kunt desgewenst door de margetekst scrollen om een beeld te krijgen van de belangrijkste punten. En wilt u wat meer weten, dan kunt u naar de bijbehorende tekst gaan.

## Bespiegelingen/vragen

Meestal aan het eind van elk hoofdstuk is een paragraaf opgenomen met **bespiegelingen/vragen/kanttekeningen**. Deze dragen een onderzoek overschrijdend karakter en geven soms de persoonlijke mening van de auteurs weer. Ze hebben tot doel commissarissen te stimuleren om al dan niet met de volledige rvc eens dieper op bepaalde onderwerpen in te gaan.

## Resultaten:

- basisprofiel
- afwijkingen benchmarks

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 de periode 2008-2018<sup>2</sup>. Na de bespreking van de resultaten van het basisprofiel wordt gewezen op grote, belangrijke en opvallende afwijkingen bij de zestien andere profielen/benchmarks.

## Gehanteerde schaal bij gesloten vragen en twee momenten

Bij de **gesloten vragen/stellingen** is meestal gebruik gemaakt van een **5-puntsschaal** met onder andere 1 = volstrekt oneens/zeer zwak tot 5 = volstrekt mee eens/zeer sterk. Doorgaans wordt een uitspraak gevraagd over de **huidige** situatie en de **gewenste situatie** (ook wel **ambitie** of norm genoemd).

<sup>1</sup> De term basisprofiel en benchmarks naast het basisprofiel zijn toegelicht in de inleiding op bladzijde 16.

<sup>2</sup> Het FINEM rapport uit 2008 'Commissarissen willen verbeteren en leggen de lat hoger' is aan te vragen via de auteurs. De rapporten uit 2010 tot en met 2018 zijn te raadplegen bij Grant Thornton ([www.granthornton.nl/commissarissenonderzoek](http://www.granthornton.nl/commissarissenonderzoek)).

## Quotiënt als indicatie veranderwens.

### Klassen veranderwensen:

- acceptabel
- fors en
- urgent

Op basis van de scores voor de huidige en de gewenste situaties worden **veranderwensen** berekend. Als een indicatie voor een veranderwens worden **quotiënten** gebruikt. De gemiddelde score voor de '**huidige situatie**' is **gedeeld** door de gemiddelde score voor '**wenselijke situatie**'. 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'. Verandering is dan nodig. Het **quotiënt** is een **indicatie** van de **mismatch** tussen **wenselijke** en **huidige** positie en geeft de ambitie van de respondenten weer in termen van gewenste veranderingen (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. Een **negatieve afwijking** tussen de **10 en 20 procent** noemen wij afwisselend een **forse** of een niet-urgente **veranderwens**. Negatieve afwijkingen **boven de 20 procent** duiden op een **zeer ongewenste** situatie en wordt omschreven als een **urgente veranderwens**.



<0.8  
urgente  
veranderwens



0.8-0.9  
forse  
veranderwens



0.9-1.1  
acceptabel

## Bespreikbaar punt en verbeterwens

De **veranderwensen** worden opgedeeld in **verbeterwensen** (ambitieniveau is dan  $\geq 3.2$ ) en **bespreikbaar geworden punten** (ambitieniveau < 3.2). Deze laatste categorie blijft in de loop der tijd geregeld te migreren naar een verbeterwens, omdat de ambitie hoger komt te liggen.

## Verander-/verbeterpercentage als indicatie van mate van gedeelde veranderwensen

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

Na de veranderwensen worden geregeld nog opmerkingen gewijd aan de **huidige situatie**.

## Benchmarks/profielen verdeeld in bedrijfsprofielen en persoonsgebonden profielen.

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



**bapr**

basisprofiel



**MKB**

het mkb-bedrijf of  
Fam: familiebedrijf



**Corp**

woningcorporatie



**Zorg**

bedrijf/instelling  
in de zorg- en  
welzijnssector



**VZ**

voorzitter van  
de Raad van  
Commissarissen of  
Raad van Toezicht



**VR**

vrouwelijke  
commissaris



**DIR**

lid van een rvb/  
directie die als  
bestuurder heeft  
ingevuld

Daarnaast is er een kolom '**totaal**' opgenomen met het totaal aantal veranderwensen van alle profielen voor het betrokken aandachtspunt/de stelling. In **afwijking van wat tot nu toe** meestal deden, wordt bij een aantal vragen in dit rapport **meer** expliciet afzonderlijke **aandacht** besteed **aan deze zes benchmarks**. We horen graag wat u daarvan vindt.

De notatie **GB** wordt gehanteerd als omschrijving voor 'de commissaris van het profiel GB (groot niet-beursgenoteerd bedrijf). Op dezelfde manier gaat dat op voor de overige profielen. Andere nog niet genoemde benchmarks zijn: **OW**: commissaris bij een onderwijsinstelling; **ONP**: commissaris bij een overige non-profit instelling; **1tier**: commissaris bij een one-tier board; **NOIA**: commissaris bij bedrijf waar geen internal

auditor op de payroll staat; **RvB**: de commissaris die tevens elders lid is van de rvb; **Jong**: commissaris  $\leq 55$  jaar; **AC**: commissaris tevens lid van de auditcommissie en **Secr**: secretaris van een rvc.



**GB**

commissaris van het profiel GB (groot niet-beursgenoteerd bedrijf)



**OW**

commissaris bij een onderwijsinstelling



**ONP**

commissaris bij een overige non-profitinstelling



**1tier**

commissaris bij een one-tier board



**NOIA**

commissaris bij bedrijf waar geen internal auditor op de payroll staat



**RvB**

commissaris die tevens elders lid van de rvb is



**Jong**

commissaris  $< 55$  jaar



**AC**

commissaris lid van de auditcommissie



**Secr**

secretaris van een rvc

De profielen zijn onderscheiden in **bedrijfsprofielen** (bapr, GB, MKB, Fam, Corp, Zorg, OW en ONP), **persoonsgebonden profielen** (VZ, RvB, Jong, VR en AC) en **niet-commissaris** (DIR en Secr).

# Commissarissen, bestuurders, secretarissen en internal auditors die hun medewerking hebben verleend<sup>3</sup>

S. Addink-Berendsen  
G.A. Anbeek  
V.D. van Baasbank  
R.L. de Bakker  
P. Bennemeer  
J. Benschop  
M. Blom  
M.K.H. Bode  
M.A. Bongers  
C.A.M. de Boo  
G. Boon  
C.H. van den Bos  
R. Bosveld  
T. Bruijninx  
A. van der Burg  
B.I. van der Burg  
W.A.P.J. Caderius van Veen  
E. Capitain  
F.J.H. Carstens  
W.G.F. Cassée  
G. Citroen  
J.B. Crol  
S. Croonenberg  
A.F.A.A. Cuijpers  
D.J.N.M. Curfs  
E. Dannenberg  
F.B. Deiters  
T.R. Doesburg  
H.W. van Dorp  
G.A.C. van Dorst  
R. Eijsvogel  
A. Elsenaar  
R.M. van Erp-Bruinsma  
G. van Essen  
F. Eusman  
R. Florijn  
J. Gardenbroek  
E.J. van Garderen  
E. Geerdink  
M.C. van Gelder

J.J.K. Gerards  
L.M. van der Goes  
E.J.C.M. Gieben  
F. Gommer  
R.A.M.M. Gradus  
J.R.J. Greitemann  
A.F. Groen  
J.V. Groenendijk  
D. Haank  
W.H.C.M. Hamers  
C.J. Hartog  
T.J.L.M. van der Heijden  
J. Heikoop  
J. Heimel  
M.H. Hendrikse  
F.A.M. van den Heuvel  
F.N.M. van Heyningen  
L.J.M. Hobert  
P.G.M. Hofsté  
J. Hol  
A.E. Hol  
Y.F.W. Hoogtanders  
J.C. Hordijk  
J.C. van Houwelingen  
H. ten Hove  
R.S. Icke  
M.C. van der Jagt  
P.J. de Jong  
J. de Jong  
B. Jonker  
M.A.J. Keita  
F.A.M. Keurentjes  
F.W.M. Kevenaar  
T. Kloet  
J. de Kok  
J. de Kreij  
R.C. Kriekaard  
A. Lambert  
B. Lanza  
C.A.M. Laurant

P.W. van Lingen  
J.C. Lobbezoo  
J.J. van Loon  
W.A.J. van Loon  
P.G. Luscuere  
A. Man  
E.A. Marseille  
H. Maters  
J.E.C. Müller  
M. Muller  
J.T.M. Munten  
P. Nabuurs  
J.J. Nooitgedagt  
H.L.J. Noy  
L. Nugteren  
E. Obbink  
D.P.C. Ochtman  
M.H.J. Oomes  
H.S.M. van Oostrom  
S.V. Orlova  
G.G.H. Peters-Meijers  
J. Ploeg  
K. van de Poppe  
M. van Riel  
C.J.M. van Rijn  
J.P. Rijdsdijk  
F.A. van Rooij  
J.P. van Rossum  
R.J. Routs  
A.N.G. Ruis  
P.A.M. Sampers  
J.C.M. Sap  
F. Schellekens  
E.J.J. Schenk  
L.B.J. Schmitz  
J.C.M. Schönfeld  
M.J.C. Schoordijk  
F.H.W. Schrijer  
R. Sijberden  
R. Smith

K.J.H.M. van Sleeuwen  
E. Smeets  
T.E. Smits-Hoekstra  
H. Snijders  
M. Sombroek  
J.L. Spaan  
H.C. Spoon  
J. van der Starre  
R. van der Steeg  
J. Straathof  
M. Stroop  
D.M. Swagerman  
T.G. Tiessen  
S. Timmerman  
M. Trompetter  
L.J. Urlings  
A.P.M. van der Veer  
D.G. Vierstra  
E.C.J.M. van der Voorn  
P. van der Voort  
R. de Vos  
J.C.J. Vulto  
C.W. van der Waaij  
T. de Waard  
L. Walraven  
B.G.J.T. Wein  
P. Westenberg  
K.G. Westhoff  
A.J.A. Wiechmann  
M.P. van de Wiel  
C. de Witte  
T.M. de Witte  
H.G. Wokke  
T. Yousif  
H.H.J. Zegering Hadders  
A. Zegers-Bankert  
T.R. Zomer  
D. Zwaveling

<sup>3</sup> Opgenomen zijn de namen van commissarissen, bestuurders, secretarissen en internal auditors die daarvoor toestemming hebben gegeven.



# Voorwoord van Annemarie Jongerden

Voor u ligt het tweede deelrapport van de elfde editie van het commissarissen benchmarkonderzoek 2019/2020. Het is tevens de tiende editie waarvan Grant Thornton hoofdsponsor is.



Destijds, in 2010, is Grant Thornton begonnen met het hoofdsponsorschap omdat wij op deze manier een bijdrage wilden leveren aan de ontwikkeling van corporate governance in Nederland. Vanaf het begin is de samenstelling van de respondenten redelijk representatief voor het commissariaat in Nederland. Er kunnen verschillende benchmarks/profielen worden onderscheiden, waardoor specifieke accenten bij de betrokken benchmarks helder belicht konden worden. Het beursgenoteerd bedrijf, het grote, niet-beursgenoteerd bedrijf, MKB, de voorzitter van de rvc, de commissaris elders lid van een rvb en de jonge commissaris zijn al die jaren als aparte benchmark onderscheiden. De vrouwelijke commissaris heeft als aparte benchmark in 2010 haar intrede gedaan en maakt inmiddels ruim een kwart van de respondenten uit. Inmiddels maken ook leden van rvb's [5 jaar], secretarissen [7jaar] en internal auditors [2 jaar] deel uit van de onderzoekspopulatie. Hierdoor kan er vanuit verschillende invalshoeken gekeken worden naar de governance verhoudingen. Dit leidt geregeld tot niet alleen verrassende, maar ook waardevolle constateringen. Ook voor ons als accountants. We hebben immers een grote verscheidenheid aan klanten die elk hun eigen governance-dynamiek kennen.

Geregeld worden opmerkingen gemaakt over de omvang van de vragenlijst. Los van de extra onderzoeksvragen voor specifieke doelgroepen en de kenmerkragen, zijn er voor de standaardvragenlijst in het totaal in die elf jaar 4.137 vragen gesteld, waarvan 146 openvragen. Dat zijn per onderzoek gemiddeld 363 gesloten vragen en 13 open vragen. Een en ander

heeft zich vertaald in de feedback in de vorm van rapporten met een omvang van 1.543 bladzijden en 29 (deel)rapporten. De opmerkingen over de omvang hebben ertoe geleid het jaarlijks onderzoek in 2020 te splitsen in twee deelonderzoeken.

Diverse respondenten hebben vanaf het begin aan het onderzoek deelgenomen. En sommigen hebben dat al die tijd in een vorm van een persoonlijk interview gedaan (het aantal daarvan is gestegen van 51 naar 139 per jaar). Uitgaande van een gemiddelde interviewtijd van 2 1/2 uur, impliceert dit dat zij gemiddeld, los van de voorbereiding, 27,5 uur geïnvesteerd hebben in hun eigen 'bijscholing', maar ook een bijdrage hebben geleverd aan de ontwikkeling van de corporate governance in Nederland. Uitgaande van een gemiddeld uurtarief van € 250,- en het totaal aantal persoonlijke interviews van 845 in de 11 jaar representeert dit een economische waarde van circa € 530.000,-. Aannemende dat invulling van de webbased vragenlijst 5 kwartier kost, kan voor die 1.609 respondenten op dezelfde manier een economische waarde van circa € 600.000,- worden bepaald. Dit is alleen de input. De output en daarmee het rendement laat zich wat moeilijker meten. Gebleken is dat in de loop van de tijd veranderingen in opvattingen en 'best practices' tot stand zijn gekomen.

In dit tweede rapport is specifiek ingezoomd op de rol van de voorzitter van de rvc en kwaliteiten die deze worden toegedicht. Gebleken is dat de voorzitter nog meer invulling moet geven aan zijn verbindende rol, maar ook aan zijn coachende rol naar nieuwe commissarissen.

Ten aanzien van het verslag van de rvc is geconstateerd dat de commissarissen in de breedte nog wensen hebben om verbeteringen aan te brengen. Dit lijkt in lijn te zijn met de maatschappelijke druk dat er meer transparantie wordt verwacht, niet alleen van de bedrijven, maar ook van de commissarissen. Als Grant Thornton herkennen wij deze resultaten, er worden in toenemende discussies gevoerd over het laten zien van zaken die in het verleden niet werden getoond. Te denken valt bijvoorbeeld aan publicatie van de hoofdbevindingen uit de management letter. 10 jaar geleden was dat absoluut 'not done'. Dat lijkt nu sterk te veranderen. Ook de agendering van niet financiële onderwerpen als klanttevredenheid, bedrijfscultuur (o.a. integriteit), medewerkerstevredenheid en duurzaamheid en criteria voor maatschappelijk verantwoord ondernemen komen wij als accountants steeds vaker tegen in onze discussies met rvb's en rvc's. Dit zijn bepaald nog geen uitgekristalliseerde onderwerpen. Met de bedrijven zoeken wij een weg om daar op een pragmatische manier een goede invulling aan te geven. Dat vereist nog wel de nodige discussies en daaraan willen wij graag een bijdrage blijven leveren.

**Annemarie Jongerden**  
Partner  
Grant Thornton

# Samenvatting deelrapport II

In het tweede en derde kwartaal van 2019 is de elfde editie van het Grant Thornton commissarissen benchmarkonderzoek van Board in Balance en Herbert Rijken gehouden. Dit onderzoek kent een vergelijkbare aanpak als de voorgaande jaarlijkse onderzoeken. In totaal zijn er 269 vragenlijsten ingevuld die bruikbaar waren voor de kwantitatieve analyse. Hiervan waren er 207 van commissarissen, 27 van leden van directie/rvb's, 12 van secretarissen van rvc's en 23 van internal auditors. Een deel van de vragenlijsten is ingevuld in combinatie met een persoonlijk interview. Dit jaar zijn er 139 afgenomen. De overige vragenlijsten zijn via een webbased vragenlijst ingevuld. Voor de verwerking van de resultaten is een regressieanalyse toegepast. Parallel aan het onderzoek zijn twee deelonderzoeken gedaan. Het ene betreft de zorgsector en het andere de motieven voor samenwerking, fusies/acquisities en de organisatie daarvan in de voorfase, de dealfase en de integratiefase. Van deze onderzoeken zijn separate rapporten uitgebracht. Ook over het deel risicomanagement is een separaat rapport uitgebracht. Grant Thornton was dit jaar voor de tiende keer in successie de hoofdsponsor. IntegrationPeople.nl was dit jaar cosponsor.

Ook is dit jaar weer gewerkt met een **basisprofiel** (gemakshalve het beursgenoteerde bedrijf genoemd) en een zeventiental profielen/andere benchmarks verdeeld in bedrijfsprofielen (groot niet-beursgenoteerd bedrijf, MKB, familiebedrijf, woningcorporatie, zorginstelling, onderwijsinstelling en overige non-profit-instellingen), instellingen waar geen internal auditor op de payroll staat, one-tier board, persoonsgebonden profielen (voorzitter, jongere commissaris, vrouw, commissaris met rvb-positie elders en een commissaris lid van de auditcommissie) en drie niet-commissaris benchmarks namelijk leden rvb/directies, secretarissen van rvc's en internal auditors. Van deze laatste benchmark wordt alleen bij een beperkt aantal vragen, verslag gedaan volgens onze gebruikelijke methode.

## Inhoud deelrapport II

In dit tweede rapport wordt ingegaan op de voorzitter van de rvc en een aantal specifieke daaraan gerelateerde onderwerpen als taken/activiteiten van de voorzitter, haar/zijn rol bij de samenwerking in de rvc, de persoonlijke eigenschappen/competenties van de voorzitter, rvc en rvb, het verslag van de rvc en het al of niet systematisch agenderen van bepaalde onderwerpen. Ook zijn in een open vraag de sterke punten en de verbeterpunten van de voorzitter aan de orde gesteld.

### Taken rvc en operationele taken en activiteiten voorzitter rvc

Wat betreft de '**hoofdtaken**' van de rvc (toezicht, advies, werkgever en ambassadeur/relatiebeheer) valt voor de **procesmatige verantwoordelijkheid** van de voorzitter van de rvc daarvoor in de **wenselijke** situatie **89 procent** van de antwoordcombinaties in de klasse '**duidelijk mee eens**' of hoger tegen **47 procent** in de **huidige situatie**. Er zijn vooral **verbeterwensen** bij het **familiebedrijf**, het onderwijs en de **relatiebeheersrol**.

Voor de **inhoudelijke betrokkenheid** is dat respectievelijk 73 procent en 63 procent. Met name voor de **relatiebeheersrol** en bij het **groot niet-beursgenoteerd bedrijf** en de **onderwijsinstelling** is er hier doorgaans **minder instemming** met de genoemde taken. **Verbeterwensen** zijn er primair voor het **familiebedrijf**.

Overall valt bij de **meer operationele taken/activiteiten** van de voorzitter in de **gewenste situatie 40 procent** van de antwoordcombinaties in de klasse '**duidelijk mee eens**' of hoger. In de **top zes** staan in deze categorie van instemming dat de voorzitter: zorg draagt voor een **veilig klimaat** in de rvc-vergaderingen, sterk betrokken is bij de **succession planning** van de **rvb** en buiten de rvc-vergadering regelmatig **bilaterale gesprekken** heeft met de **CEO**, zorg draagt voor de **agenda** van de rvc-vergadering, sterk betrokken is bij **succession planning** van de **rvc** en namens de rvc de **woordvoerder** is naar buiten.

De **meest gedeelde veranderwensen** bij de benchmarks betreffen dat de voorzitter: na de rvc-vergadering geregeld **persoonlijke feedback** geeft aan individuele leden van de rvc en **contacten** van leden van de rvc met de '**werkvloer**' in goede banen leidt. De **benchmarks met de meeste veranderwensen** zijn: **ONP, GB, Fam, Zorg** en **OW**. De **voorzitter zelf** heeft **geen** enkele **veranderwensen**!

### Rol voorzitter rvc bij samenwerking binnen de rvc

Het **basisprofiel** is het in de **wenselijke situatie** op één stelling na duidelijk eens met alle stellingen dat de voorzitter ervoor moet zorgen dat daaraan wordt voldaan. In de overall **top vijf** van alle benchmarks gezamenlijk staan in de klasse '**duidelijk mee eens**' of

hoger dat de voorzitter ervoor zorgt dat: elk lid een **gelijkwaardige inbreng** en een **gelijkwaardig aandeel** in de **besluitvorming** heeft, leden rvc in de vergadering hun **twijfels** voldoende **op tafel** leggen en **vergaderingen effectief** zijn en elke commissaris voldoende beschikbaar is.

De meest gedeelde **verbeterwensen** betreffen dat: elke commissaris voldoende doet aan **permanente educatie**, **nieuwe leden het eerste jaar** worden **gecoacht**, **nieuwe leden een introductieprogramma** volgen en de rvc voldoende checkt of collega's **het vertrouwen blijven behouden**. De **meeste** verbeterwensen zijn er bij het **groot niet-beursgenoteerd bedrijf**, het **familiebedrijf** en de **Zorg**.

### **Persoonlijke competenties van voorzitter, rvc en rvb**

Voor de **voorzitter** van de rvc, de **rvc** als geheel en de **rvb** als geheel zijn grosso modo als eigenschappen **gewenst: helikopterview, strategisch inzicht, kritisch doorvragen, rechte rug, evenwichtig, teamspeler** en **kunnen luisteren**.

Voor de **voorzitter** en de **rvb** komen daar nog bij: **communicator** en **intuïtie/onderbuikgevoel**. En voor de **rvb** als geheel nog extra: **ondernemer** en **creativiteit/onconventionele attitude**.

### **Ten aanzien van de verbeterwensen**

Voor de **voorzitter** is het overall **verbeterpercentage 20 procent**. De meeste verbeterwensen hebben het **groot niet-beursgenoteerd bedrijf** en het **familiebedrijf**. Bij de voorzitter zien de meeste benchmarks de eigenschappen 'communicator', 'kunnen luisteren' en 'kritisch doorvragen' graag verbeteren.

Bij de **rvc als geheel** is het overall **verbeterpercentage 17 procent**. De **meeste** verbeterwensen komen voor bij: de **secretaris**, het **groot niet-beursgenoteerd bedrijf**, het **familiebedrijf** en het **onderwijs**. De eigenschappen waarvoor de meeste benchmarks een verbeterwens uiten, zijn 'kritisch doorvragen' en 'creativiteit/onconventionele attitude'.

Het overall verbeterpercentage voor de **rvb als geheel** is **49 procent**. Het **familiebedrijf**, de **corporatie** en de **overige non-profitbedrijven** hebben de **meeste** veranderwensen. Voor de rvb als geheel hebben de volgende eigenschappen de meeste aanhang qua verbeterwensen: **communicator** en **kritisch doorvragen**, **teamspeler**, **strategisch inzicht**, **kunnen luisteren**, **helikopterview** en **creativiteit/onconventionele attitude**.

### **Overige eigenschappen/kwaliteiten voorzitter rvc**

Een grote meerderheid van de benchmarks is het in de **wenselijke situatie** 'duidelijk of volstrekt mee eens' dat de voorzitter van de rvc: het belang van de **organisatie centraal** stelt, **stressbestendig** is, **open** staat voor **signalen** van buiten, **besluitvaardig** en **resultaatgericht** is, **toegankelijk** en een **verbinder** is, **sociaal vaardig**, **transparant** en een **teamspeler** is, **overtuigingskracht** heeft en **flexibel** is.

Het overall **veranderpercentage** is met **15 procent** **gering**, maar de **overige non-profitbedrijven** en het **familiebedrijf** hebben de nodige verbeterwensen. De **voorzitter zelf** en de vrouwelijke commissaris, evenals de auditcommissie-commissaris en de one tier board-commissaris, hebben **geen verbeterwens**. De voorzitter kan zich in algemene zin het beste **verbeteren** door meer te **verbinden** en **transparanter** te zijn.

### **Sterke punten en verbeterpunten voorzitter rvc**

De antwoorden op de open vragen zijn voor de drie subgroepen voorzitter, ander lid rvc en niet-commissarissen verdeeld in **voorzittersrol** (vergadering en werkwijze) en **persoonlijk** (eigenschappen, kennis/ervaring, et cetera).

De **meeste sterke punten** vallen in de categorie '**persoonlijk**' en daarbinnen onder de **persoonlijke eigenschappen**. Bij de **voorzitter zelf** is dat vooral het (ver)bindend vermogen, bij het **ander lid** van de **rvc** naast (ver)bindend vermogen (de uitstraling van) rust en bij de **niet-commissaris** betrokkenheid, kennis en ervaring.

Bij de **verbeterpunten** ligt het accent bij de **commissaris subgroepen** iets meer op de **voorzittersrol** en bij de **niet-commissarissen** juist op '**persoonlijk**'. De **voorzitter zelf** heeft het dan vooral over voldoende ruimte geven aan de leden van de rvc, meer aandacht voor relatiebeheer en feedback geven. Bij de **andere leden** van de **rvc** is het beeld zeer divers. Vaker zijn daar genoemd: te dominant en te reactief. Bij de niet-commissarissen komen naar boven: betrokkenheid, kennis en ervaring.

### **Verantwoording door rvc in verslag rvc in het jaarverslag**

Bovenaan qua mate van instemming staan in de **wenselijke situatie** voor **opname** in het **verslag** van de rvc: invulling **toezichthoudende** taak, de belangrijkste door de rvc verrichtte **activiteiten**, de belangrijkste door de rvc **genomen beslissingen** en de in de rvc **besproken punten**.

De commissarissen vinden, gezien het **overall veranderpercentage** van **66 procent**, dat zij de nodige **verbeterslagen** kunnen maken in het verslag van de rvc. De **meest gedeelde veranderwensen** betreffen het laten zien in het verslag van de rvc: de **informatievoorziening** aan de rvc, waar de **rvc** een **ander standpunt** heeft dan de **rvb**, de **kwaliteiten** van een **nieuw lid** van de **rvb/rvc** in relatie tot het profiel van de **rvb/rvc**, de invulling van de **ambassadeursrol**, de door de leden van de rvc gevolgde **bijscholing** en de opname van de **competentiematrix** van de leden van de rvc.

### Agendering vijftal niet-financiële onderwerpen

De benchmarks zijn het in de **wenselijke situatie** het meest eens over het minimaal één keer per jaar agenderen van: de resultaten van een **klanttevredenheidsonderzoek**, de **bedrijfscultuur** en de resultaten van een **medewerkerstevredenheidsonderzoek**. Minder instemming is er voor het jaarlijks agenderen van 'duurzaamheid' en voldoen aan de criteria van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

De onderwerpen met de **meeste verbeterwensen** zijn die voor het minimaal één keer per jaar op de rvc-agenda zetten van **bedrijfscultuur** en van **resultaten** van een **klanttevredenheidsonderzoek**. Per benchmark bekeken zijn het vooral het **familiebedrijf**, de **zorg**, het **onderwijs**, de **overige non-profitbedrijven** en de **commissaris elders lid** van een **rvb** die bij de agendering van deze onderwerpen **verbeterwensen** hebben.



## Discussievragen naar aanleiding van het onderzoek

1. Klopt het zelfbeeld van de rvc-voorzitter over zijn/haar taken wel met het beeld van de collega's?
2. Wordt het functioneren van de rvc-voorzitter als 'teambuilder' meegenomen in de zelfevaluatie van de rvc?
3. Zijn succession planning en feedback geven (primaire) taken van de rvc-voorzitter?
4. Is verantwoording afleggen over invulling van de werkgeversrol in het verslag van de rvc echt wel voldoende?
5. Waarom wordt 'duurzaamheid' niet minimaal jaarlijks geagendeerd bij de zorgsector, het onderwijs en de overige non-profitbedrijven?
6. Hanteert een rvc-voorzitter dezelfde grenzen voor transparantie als de andere leden van de rvc?
7. Is een gesprek over de bedrijfscultuur zinvol zonder resultaten van een medewerkers- en/of klanttevredenheidsonderzoek?
8. Waarom geeft de rvc-voorzitter na afloop van de rvc-vergadering niet meer persoonlijke feedback aan individuele leden?
9. Realiseert de voorzitter wel wat zij/hij kan leren door zelf het verslag van de rvc te schrijven?
10. Is een goede onderlinge communicatie tussen de leden van de rvc een verdienste van de rvc-voorzitter?
11. Moet de rvb qua eigenschappen het schaap met de vijf poten zijn en compenseren wat de rvc niet heeft?

# Summary of the second sub-report

The eleventh edition of the Grant Thornton Supervisory Directors benchmark survey of Board in Balance and Herbert Rijken was conducted in the second and third quarter of 2019. This survey has a similar approach to the previous annual surveys. A total of 269 completed questionnaires were suitable for quantitative analysis. 207 of these were completed by members of the Supervisory Board (SB), 27 by members of the Executive Board (EB)/Management Board (MB), 12 by secretaries of the SB and 23 by internal auditors. 139 questionnaires were completed during personal interviews. The remaining were completed using a web-based survey tool. Regression analysis was applied to process the results. Two sub-studies were conducted in parallel with the survey. The first relates to the healthcare sector. The second to the motives for cooperation, mergers/acquisitions and their organisation during the preliminary discussion, agreement and integration phase. Separate reports were issued for both sub-studies, as well as for the risk management section of the survey.

For the tenth consecutive time, Grant Thornton was the main sponsor. IntegrationPeople.nl was this year's cosponsor.

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 seventeen profiles/other benchmarks, divided into company-specific profiles (large unlisted companies, SME's, family businesses, housing corporations, health care institutions, educational institutions and other non-profit organisations), institutions without an internal auditor on the payroll, companies with a one-tier board, person-specific profiles (Chairman, young supervisory director, female director, member of the SB also serving on the EB of a different company, supervisory director who is a member of an audit committee) and three non-SB benchmarks, i.e. members of the EB/MB, secretaries of the SB and internal auditors. For the latter benchmark, only the answers to a limited number of questions will be included in the report, according to our usual method.

## Contents of the second sub-report

This second report **focuses** on the **Chairman** of the Supervisory Board (SB) and a number of specific related subjects such as the Chairman's activities/responsibilities, his/her role in the collaboration within the SB, the Chairman's and SB and EB (Executive Board) members' personal values/competences, the Report by the SB and whether or not certain items are systematically put on the agenda. The Chairman's strengths and areas for improvement were also addressed in an open question.

The SB's responsibilities and the Chairman of the SB's operational tasks and activities

With regard to the SB's '**main tasks**' (supervision, advice, employer and ambassador/relationship management), 89 percent of the answers for the **desired** situation come under the '**clearly agree**' category or higher for the Chairman of the SB's **process responsibility**, compared to 47 percent in the **current situation**. The main **areas for improvement** are identified for **family businesses**, educational institutions and the **relationship management role**.

For the **substantive involvement**, the percentages for the '**clearly agree** category or higher' are 73 and 63, respectively. With regard to the **relationship management role**, in particular, **large unlisted companies** and **educational institutions** generally show **less agreement** with the statement that the Chairman is involved in the listed tasks. **Family businesses**, in particular, **wish** to see **improvements** here.

Overall, with regard to the Chairman's **more operationally oriented tasks/activities**, **40 percent** of the answers come under the '**clearly agree**' category or higher in the **desired situation**. In this category of agreement, the **top six** statements are that the Chairman should: ensure a **safe and secure meeting environment** during SB meetings; be strongly involved in the **succession planning** of the **EB**; have regular **bilateral talks with the CEO** outside of the SB meetings; set the agenda of the SB meeting; be strongly involved in **succession planning** of the SB; and be the SB's **spokesperson** for external communications.

The **most widely shared desire for change** among the benchmarks relates to the Chairman: Regularly providing individual SB members with **personal feedback** after SB meetings and managing **contacts** between SB members and the '**work floor**'. The **benchmarks with the highest desire for change** are the: **other non-profit organisations**, **large unlisted companies**, **family businesses**, **healthcare institutions** and **educational institutions**. The **Chairman himself** does not have a single desire for change!

### The Chairman's role in the collaboration within the SB

For all but one of the listed requirements, the **basic profile** clearly agrees that, in the **desired** situation, the Chairperson should ensure that these requirements are met. The overall **top five** requirements for all benchmarks collectively (scoring '**clearly agree**' or **higher**) are for the Chairman to ensure that: each member has an **equal contribution** and an **equal share** in the **decision-making process**, that members of the SB **air doubts** to a sufficient degree during meetings, that meetings are effective, and that each SB member is sufficiently available.

The most widely shared **areas for improvement** are for: Each SB member sufficiently taking part in **permanent education**/life-long learning, **new members** being **coached in their first year**, **new members** following an **introduction course**, and the SB **sufficiently checking whether team members still have the confidence of their colleagues**. The **highest number** of areas for improvement are identified by **large unlisted companies**, **family businesses** and **healthcare institutions**.

### Personal competences of the Chairman and SB/EB members

On the whole, the following values would be **desirable** for the **Chairman** of the SB, the **SB** as a whole and the **EB** as a whole: **having a bird's eye view**, **strategic insight**, **asking probing, critical questions**, '**standing firm**', **having a balanced personality**, **being a team player** and **a good listener**.

For the **Chairman** and the **EB**, the following values were also considered desirable: being a good communicator and using one's gut feeling/instinct (intuition). And for the **EB** as a whole, the following additional values were also considered desirable: being an entrepreneur and being creative or having an unconventional attitude.

### With regard to the areas for improvement

For the **Chairman**, the overall **improvement percentage is 20 percent**. The highest number of areas for improvement were identified by large unlisted companies and family businesses. For the Chairman, the majority of the benchmarks would like to see some improvements in the following values: being a 'communicator', a 'good listener' and asking 'probing, critical questions'.

For the **SB as a whole**, the overall **improvement percentage is 17 percent**. The **highest number** of areas for improvement are identified by: **secretaries of the SB**, **large unlisted companies**, **family businesses** and **educational institutions**. Values most benchmarks would like to see improved are 'asking probing, critical questions' and 'being creative/having an unconventional attitude'.

The overall improvement percentage for the **EB as a whole** is **49 percent**. **Family businesses**, **housing corporations** and **other non-profit organisations** have the **highest** desire for change. For the EB as a whole, the following values are considered areas for improvement by the highest number of benchmarks: being a communicator, asking probing, critical questions, being a team player, having strategic insight, a bird's eye view and creativity/an unconventional attitude.

### Other values/qualities of the SB's Chairman

A large majority of the benchmarks 'clearly or fully agree' that in the **desired situation** the Chairman of the SB: **puts the organisations' interests first**, is able to **work under pressure**, is **open to external signals**, is **decisive** and **result-oriented**, is accessible, a **connector**, has **good social skills**, is **transparent**, a **team player**, **persuasive** and **flexible**.

At **15 percent**, the overall **change percentage is low**, but the **other non-profit organisations** and **family businesses** identify several areas for improvement. The **Chairman himself**, the female Supervisory Director, as well as the audit committee and one-tier board Supervisory Director do **not** identify any **areas for improvement**. Generally speaking, the best way for the Chairman to improve is by being more of a **connector** and by being **more transparent**.

### The Chairman's strengths and areas for improvement

The answers to the open questions for the three sub-groups: the Chairman, other members of the SB and non-Supervisory Directors are divided into two categories: **role of Chairman** (meeting and working method) and **personal qualities and skills** (values, knowledge/experience, et cetera).

The **majority of strengths** come under the '**personal**' category and within this category, under **personal values**. According to the **Chairman himself**, these are mainly his **capacity to connect**; according to the **other SB members**, his capacity to connect and to exude (an air of) calm; according to the **non-Supervisory Directors**, his involvement, knowledge and experience.

In the **areas for improvement**, the emphasis in the Supervisory Board sub-groups is slightly more on the **role of Chairman** and in the non-Supervisory Directors' sub-groups on the **personal qualities and skills**. In this context, the **Chairman himself** mainly refers to allowing enough room for other members of the SB to contribute, paying more attention to relationship management and providing feedback. For the **other SB members**, the picture is very diverse. The following negative aspects were cited several times: being too domineering and being too reactive. For non-Supervisory Directors, the following areas for improvement were identified: involvement, knowledge and experience.

### Rendering of accounts in the Annual Report's Report of the Supervisory Board

Top of the list in terms of agreement are that - in the **desired situation** - the following subjects should be **included** in the **Report of the Supervisory Board**: fulfilment of the **supervisory role**; the most important **activities** performed by the SB; the most important **decisions taken** by the SB; and the **issues discussed** by the SB.

The Supervisory Directors feel that, considering the **overall change percentage of 66 percent**, there is ample room for **improvement** with regard to the Message by the SB. The **most widely shared areas for improvement** related to including the following items in the message: the **information provision** to the SB, where the SB has a **different point of view** to the EB, the **qualities** of a new **EB/SB member** in relation to the profile of the EB/SB, the fulfilment of the **ambassador's role**, the retraining followed by the SB members and the inclusion of the **competence matrix** of the SB members.

### Putting 5 non-financial items on the agenda

When it comes to the **desired situation**, the benchmarks agree most that the following items should be put on the agenda at least once a year: the results of a **customer satisfaction survey**, the **corporate culture** and the results of an **employee satisfaction survey**. They show less agreement with putting 'sustainability' on the agenda each year and meeting the criteria of corporate social responsibility.

The agenda items for which the biggest **contrast** is seen **between the current and desired situation** are **corporate culture** and **customer satisfaction survey results**. Broken down by benchmark, those who mainly wish to see improvements for these items are **family businesses, health care institutions, educational institutions, other non-profit organisations** and **Supervisory Directors** who are also **EB members** of a **different company**.



## Questions for debate based on the survey results

1. Does the Chairman of the SB's image of his/her tasks match that of his colleagues?
2. Is the Chairman of the SB's performance as a 'team builder' included in the SB's self-assessment?
3. Are succession planning and providing feedback considered (primary) tasks of the SB's Chairman?
4. Is providing an account of the fulfilment of the employer's role in the Report of the SB really sufficient?
5. Why is 'sustainability' not put on the agenda at least once a year in the healthcare sector, education institutions and other non-profit organisations?
6. Does a Chairman of the SB have the same limits for transparency as the other SB members?
7. Is it worth discussing corporate culture without the results of an employee and/or customer satisfaction survey?
8. Why does the Chairman of the SB not provide individual members with more personal feedback after SB meetings?
9. Does the Chairman realise what she/he can learn by writing the Message by the SB her/himself?
10. Should the Chairman take credit for good communication between SB members?
11. In terms of assets, should the EB be a five-legged sheep and compensate for what is lacking in the SB?



# 1 Inleiding

## Repeterende vragen en capita selecta

Dit onderzoek kent een **vergelijkbare aanpak** als de voorgaande jaarlijkse onderzoeken van 2008 tot en met 2018. Vragen over technische competenties van de rvc, samenwerking binnen rvc, informatieverstrekking aan de rvc en de rvc op hoofdlijnen zijn nagenoeg identiek in alle elf versies, zodat trends in de periode tussen 2008 en 2019 kunnen worden geanalyseerd. Ook de vragen over het toekomstperspectief (verwachtingen, bedreigingen/uitdagingen/dilemma's) en aanwezige en gewenste assets/kwaliteiten zijn inmiddels standaard geworden.

Daarnaast wordt er elk jaar een aantal specifieke aandachtsgebieden opgenomen, soms om de paar jaar herhaald. Voor 2019 waren de 'nieuwe' onderwerpen:

- rol voorzitter in de samenwerking binnen de rvc;
- activiteiten/taken voorzitter;
- verantwoording door de rvc in het jaarverslag;
- persoonlijke competenties bij voorzitter rvc, rvc als geheel en rvb als geheel;
- risico's en aandachtsgebieden voor internal auditor en/of controlerende accountant<sup>4</sup>;
- draaiboeken voor noodscenario's;
- motieven en rol rvc bij acquisities, samenwerkingsverbanden en fusies;
- agenda rvc.

## Respons gedaald, maar nog steeds hoog. 139 persoonlijke interviews

In totaal zijn er 269<sup>5</sup> vragenlijsten ingevuld die bruikbaar waren voor de kwantitatieve analyse. Hiervan waren er 207 commissarissen, 27 leden van de directie/rvb's, 12 secretarissen van rvc's en 23 internal auditors. Dit jaar zijn er **139 persoonlijke interviews** afgenomen. De overige vragenlijsten zijn via een webbased vragenlijst ingevuld. Hiervoor zijn commissarissen benaderd via FBNet, de FINEM, het tijdschrift Goed Bestuur & Toezicht, de Governance University, Grant Thornton, de NCD, de NVTZ, de VTW, Topvrouwen.nl, VNO NCW metropool Amsterdam, Stichting Blikverruimers.nl en de eigen database.

## Regressieanalyse toegepast

Niet als voorgaande jaren is er gebruik gemaakt van een regressieanalyse<sup>6</sup>. 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.

## Voorzitter rvc en daaraan gerelateerde activiteiten centraal

Na het inleidend hoofdstuk is in hoofdstuk 2 ingegaan op de **taken** en **activiteiten** van de voorzitter van de rvc. In hoofdstuk 3 is een en ander nader uitgewerkt voor de rol van de voorzitter bij de **samenwerking binnen** de rvc. In hoofdstuk 4 is verslag gedaan van de vereiste **persoonlijke eigenschappen/competenties** van de **voorzitter**, de **rvc** en de **rvb**. Waarna in hoofdstuk 5 nog verder is ingezoomd op een aantal **andere competenties/eigenschappen** van de **voorzitter**. In hoofdstuk 6 staan de resultaten met betrekking tot de open vragen over de **sterke punten** en de **verbeterpunten** van de voorzitter van de rvc. Het **verslag** van de **rvc** en de wensen ten aanzien van een aantal

<sup>4</sup> Inmiddels zijn twee separate rapporten verschenen over respectievelijk de risico's en draaiboeken en over de motieven en de rol van de rvc bij acquisities, samenwerkingsverbanden en fusies.

<sup>5</sup> Om te voldoen aan de AVG-richtlijnen is een andere manier gekozen voor het benaderen van de respondenten van de andere, meewerkende organisaties. Dat is ons inziens de belangrijkste verklaring voor het teruglopen van de respons dit jaar.

<sup>6</sup> Een nadere uitleg van de gehanteerde methode is te vinden in deelrapport 'Breed gedeelde (verbeter)ambities voor werkgeversrol en -activiteiten' ([www.grantthornton.nl/commissarissenonderzoek](http://www.grantthornton.nl/commissarissenonderzoek)).



bij namen genoemde **agendapunten** vormen de afsluiting van dit rapport.

## 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 lid rvc; zitting in een two-tier board; geen zitting in een rvb elders; ouder dan 55 jaar; man, geen lid van de auditcommissie en geen internal auditor.

## Variaties op het basisprofiel

In tabel 1 is het aantal onderscheiden profielen/benchmarks weergegeven alsmede de gebruikte afkortingen (met tussen haakjes aantal waarnemingen per profiel).

**Tabel 1 Onderscheiden (basisprofiel + variaties)/benchmarks en gehanteerde afkortingen**

| Bedrijfsprofielen/benchmarks |                                          | Persoonsgebonden profielen/benchmarks       |                                         |
|------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>bapr</b>                  | Basisprofiel/beursgenoteerd bedrijf (27) | <b>VZ</b>                                   | Voorzitter rvc/rvt (63)                 |
| <b>GB</b>                    | Groot niet-beursgenoteerd bedrijf (28)   | <b>'rvb'</b>                                | Commissaris met rvb-positie elders (24) |
| <b>MKB</b>                   | Midden- en kleinbedrijf (28)             | <b>Jong</b>                                 | Commissaris ≤ 55 jaar (101)             |
| <b>Fam</b>                   | Familiebedrijf (24)                      | <b>VR</b>                                   | Vrouwelijke commissaris (80)            |
| <b>Corp</b>                  | Woningcorporatie (66)                    | <b>AC</b>                                   | Commissaris lid auditcommissie (75)     |
| <b>Zorg</b>                  | Zorginstelling (52)                      |                                             |                                         |
| <b>OW</b>                    | Onderwijsinstelling (18)                 | <b>Niet-commissarisprofielen/benchmarks</b> |                                         |
| <b>ONP</b>                   | Overige non-profit (20)                  | <b>DIR</b>                                  | Lid rvb/directie (27)                   |
| <b>1tier</b>                 | One-tier board (47)                      | <b>Secr</b>                                 | Secretaris van de rvc (12)              |
| <b>NOIA</b>                  | Geen internal auditor op payroll (161)   | <b>IA</b>                                   | Internal auditor (23)                   |

\*Zeven respondenten hebben niet aangegeven of het board type two-tier of one-tier is. De variatie 'board type onbekend' is wel meegenomen in de regressieanalyse om de resultaten voor de overige variaties zo zuiver mogelijk te houden. Om vergelijkbare redenen zijn de variaties 'type onbekend' (vier observaties) en de variatie 'privaat, balans totaal onbekend' (twee observaties) toegevoegd. Vanwege de kleine aantallen en niet eenduidige interpretatie zijn de resultaten van deze variaties niet gerapporteerd.

## Twee wijzigingen in benchmarks

Vergeleken met vorig jaar zijn de volgende wijzigingen aangebracht in de benchmarks. De benchmark 'culturele sector' is vervangen door de benchmark 'geen internal auditor op payroll'.

## 1.1 Woord van dank

De auteurs spreken hierbij hun dank uit naar alle commissarissen, leden rvb's/ directies, secretarissen van rvc's en internal auditors voor hun medewerking. De persoonlijke interviews van gemiddeld circa 2 ½ uur leverden ook dit jaar weer een belangrijke toegevoegde waarde op. De vele discussies op de uiteenlopende gebieden scherpen de geest en dwingen zowel geïnterviewde als interviewer tot nadenken.

De respondenten zijn naast de eigen database via verschillende partners benaderd. We stellen de medewerking van de partners zeer op prijs: FBned, Finem, het tijdschrift Goed Bestuur & Toezicht, de Governance University, de NCD, de NVTZ, de VTW, Topvrouwen.nl, VNO-NCW metropool Amsterdam, Stichting Blikverruimers en IIA Nederland.

Léon de Man heeft de programmering en verzending van de webbased vragenlijst verzorgd en Suzanne Deveson de vertaling van de samenvatting en de discussievragen. Dit jaar was **IntegrationPeople.nl cosponsor** van het onderzoek en speciaal het deel betreffende de motieven voor 'samenwerking/acquisitie' en de voorbereiding en integratie van 'samenwerkingsverbanden/acquisities'.

## Grant Thornton voor tiende jaar hoofdsponsor

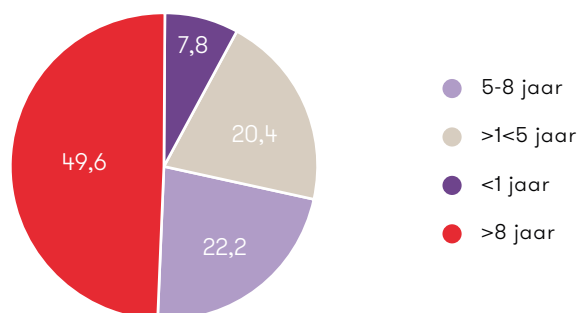
**Grant Thornton** ([www.grantthornton.nl](http://www.grantthornton.nl)) was ook dit jaar, inmiddels voor de **tiende keer** de **hoofdsponsor** van het onderzoek. De samenwerking met Bart Jonker, Lotte Enting en de adviseurs van de afdeling business development, marketing en communicatie van Grant Thornton 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 en ook dit jaar weer aan het métier van de internal auditors.

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.

## 1.2 Enige karakteristieken van respondenten

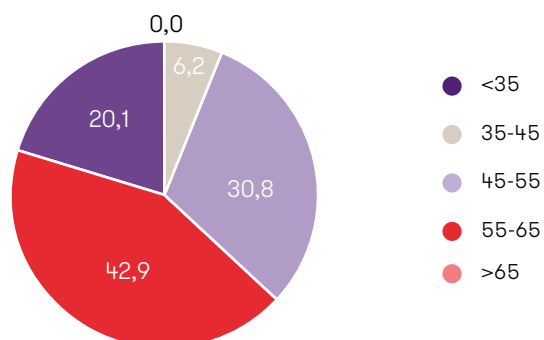
Onderzoek 2019/2020

Figuur 1.2.1 Ervaring als commissaris in jaren



De meeste commissarissen zijn meer dan acht jaar commissaris. Twee vijfde is tussen de één en acht jaar commissaris.

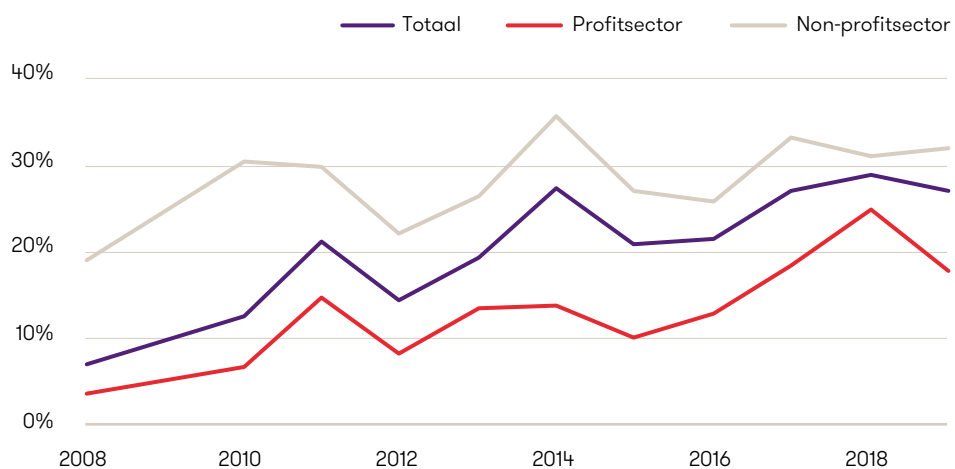
Figuur 1.2.2 Leeftijdsopbouw respondenten



Een vijfde van de respondenten is ouder dan 65 jaar, een derde is tussen de 45 en 55 jaar. De meerderheid is tussen de 55 en 65 jaar.

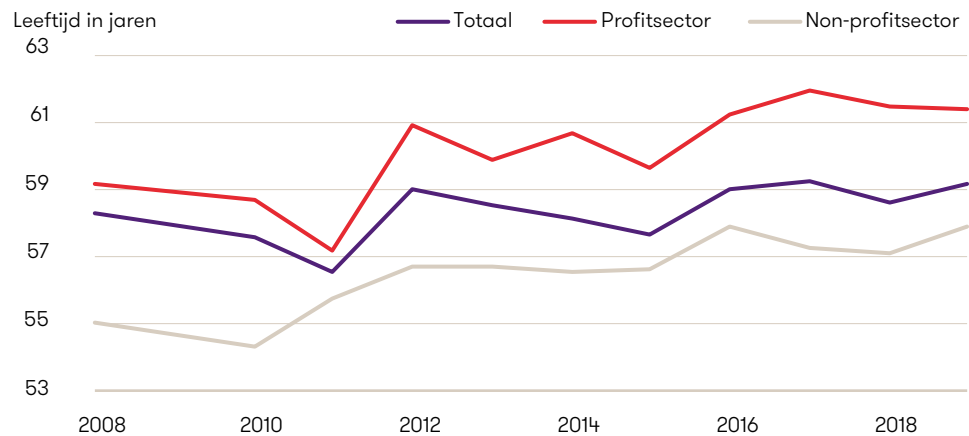
### Meerjaren reeks in de respondentenpopulatie

Figuur 1.2.3 Percentage vrouwen dat deelneemt



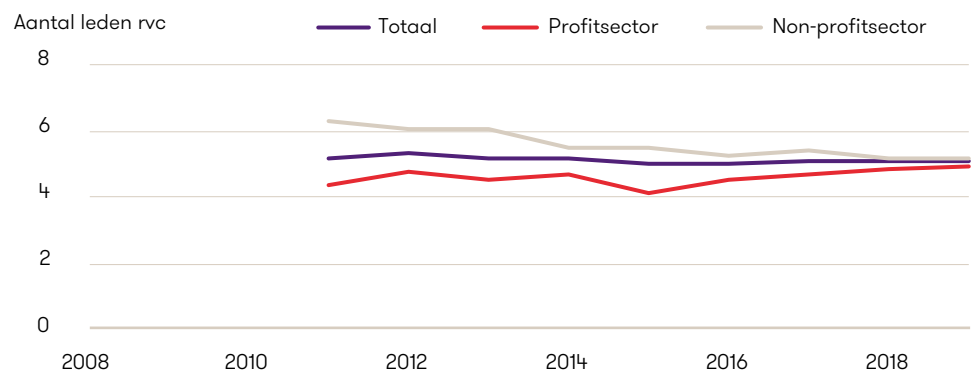
Het **percentage vrouwen** dat deelneemt, vertoont een duidelijk **stijgende lijn** tot iets meer dan een kwart van de respondenten in het onderhavige onderzoek. Een tweede constatering is dat de percentages vrouwen in de profitsector en de non-profitsector naar elkaar toe groeien.

Figuur 1.2.4 Gemiddelde leeftijd



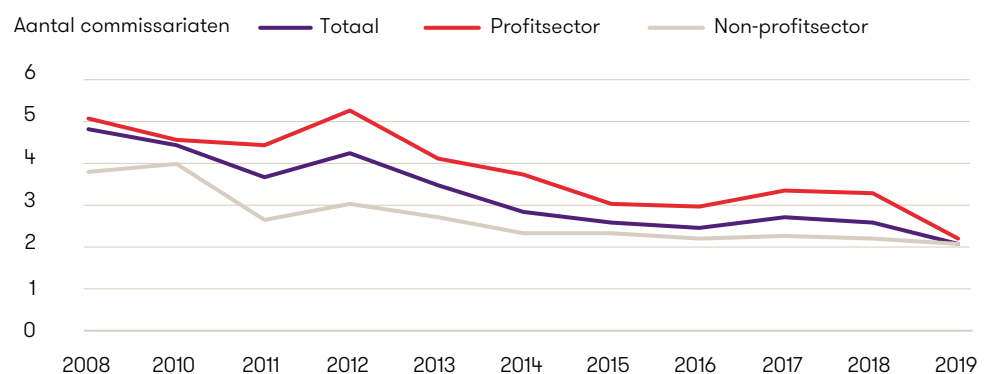
De gemiddelde leeftijd van de respondenten komt overeen met die van andere onderzoeken. Wel blijkt dat de gemiddelde commissaris uit de profitsector een stuk ouder is en blijft dan die uit de non-profitsector.

Figuur 1.2.5 Gemiddelde grootte van de rvc



Bij de start van deze meting zaten er gemiddeld iets meer dan zes personen in de rvc van een bedrijf in de non-profitsector. Dat is gemiddeld met één persoon afgenomen naar vijf. Voor een bedrijf uit profitsector geldt het tegenovergestelde, er is sprake van een lichte groei van vier naar vijf gemiddeld. Is dat in het algemeen de **'ideale' omvang**?

Figuur 1.2.6 Gemiddeld aantal commissariaten



Er is sprake van een zeer **duidelijke dalende trend** voor zowel de profit- als non-profitsector in het aantal commissariaten dat een commissaris heeft. Het lijkt ons aannemelijk dat hieraan twee verklaringen ten grondslag liggen. Enerzijds is dit het gevolg van de inwerkingtreding van de **'motie-Irrgang'** op 1 januari 2013. Anderzijds

vermoeden wij dat de commissarissen aan den lijve beginnen te ervaren dat een commissariaat niet iets is wat je er maar even bijdoet. Het commissariaat is in de loop der jaren een serieuze zaak geworden die het nodige aantal uren vergt.



# 2 Taken rvc en operationele taken en activiteiten voorzitter rvc

## Samenvatting

Wat betreft de **'hoofdtaken'** van de rvc (toezicht, advies, werkgever en ambassadeur/relatiebeheer) valt voor de **procesmatige verantwoordelijkheid** van de voorzitter van de rvc daarvoor in de **wenselijke** situatie **89 procent** van de antwoordcombinaties in de klasse **'duidelijk mee eens'** of hoger tegen **47 procent** in de **huidige situatie**. Voor de **inhoudelijke betrokkenheid** is dat respectievelijk 73 procent en 63 procent. Met name voor de **relatiebeheersrol** en bij het **groot niet-beursgenoteerd bedrijf en de onderwijsinstelling** is er hier doorgaans **minder instemming** met de genoemde taken.

Bij de **procesmatige** verantwoordelijkheid zijn er vooral **verbeterwensen** bij het **familiebedrijf** (4 keer), het onderwijs (3 keer) en de **relatiebeheersrol** (7 keer). Bij de **inhoudelijke betrokkenheid** zijn deze er primair voor het **familiebedrijf** (4 keer).

Overall valt bij de **meer operationele taken/activiteiten** van de voorzitter in de **gewenste situatie** **40 procent** van de antwoordcombinaties in de klasse **'duidelijk mee eens'** of hoger. In de **top zes** komen **qua procentuele aanhang** bij de **benchmarks** in deze categorie van instemming dat de voorzitter:

- zorg draagt voor een **veilig klimaat** in de rvc-vergaderingen, sterk betrokken is bij de **succession planning** van de **rvc** en buiten de rvc-vergadering regelmatig **bilaterale gesprekken** heeft met de **CEO** (elk 94 procent aanhang); en
- zorg draagt voor de agenda van de rvc-vergadering, sterk betrokken is bij succession planning van de rvc en namens de rvc de woordvoerder is naar buiten (elk 75 procent aanhang).

**Geen of weinig aanhang** in deze klasse is er voor dat de voorzitter:

- het **verslag** van de **rvc** **schrijft** voor het jaarverslag, sterk **betrokken** is bij zijn/haar **eigen opvolging** als voorzitter van de rvc en **geregeld gesprekken** heeft met de **OR** (elk 0 procent aanhang); en
- verantwoordelijk is voor het **in goede banen leiden** van **contacten** van leden van de rvc met de **'werkvloer'** en na de vergadering **geregeld persoonlijke feedback** geeft naar de **individuele leden** van de rvc (elk 6 procent aanhang).

Overigens ligt de aanhang voor de persoonlijke feedback dichtbij de klasse 'duidelijk mee eens'.

De **meest gedeelde veranderwensen** bij de benchmarks betreffen dat de voorzitter:

- na de rvc-vergadering **geregeld persoonlijke feedback** geeft aan individuele leden van de rvc (14 keer, waarvan 10 urgent);
- **contacten** van leden van de rvc met de **'werkvloer'** in goede banen leidt (11 keer, waarvan 6 urgent);
- **collega-commissarissen stimuleert** om het **bedrijf in** te gaan (9 keer, waarvan 5 urgent); en
- het **verslag** van de **rvc** in het jaarverslag **schrijft** (7 keer, waarvan 5 urgent en 6 een **bespreekbaar** geworden **punt**).

De **benchmarks** met de **meeste veranderwensen** zijn: **ONP** (11 keer), **GB, Fam, Zorg, OW** (alle vier 8 keer), **MKB** (7 keer) en **Corp** (6 keer). De **bedrijfsprofielen** hebben aanzienlijk **meer veranderwensen** dan de **persoonsgebonden** benchmarks. Bij die laatste heeft de vrouwelijke commissaris met vier veranderwensen er de meeste. De **voorzitter zelf** heeft **geen** enkele **veranderwens**!

Deze antwoorden vragen om een open houding van de voorzitter bij de evaluatie en het opnemen van de verwachtingen ten aanzien van uitvoering van zijn/haar taken.

## Onderzoeksvragen

In het onderzoek 2019/2020 is respondenten gevraagd een oordeel te geven over de activiteiten/taken van de voorzitter waarbij enkele deelaspecten in de vorm van stellingen zijn onderzocht. In paragraaf 1 komen zowel de **procesmatige verantwoordelijkheid** als de **inhoudelijke betrokkenheid** van de **voorzitter** aan de orde en beide in de huidige en de wenselijke situatie. Telkens gaat het dan om de vier functies van de rvc: de toezichtfunctie, de advies-/klankbordfunctie, de werkgeversrol en de relatiebeheers-/ambassadeursrol.

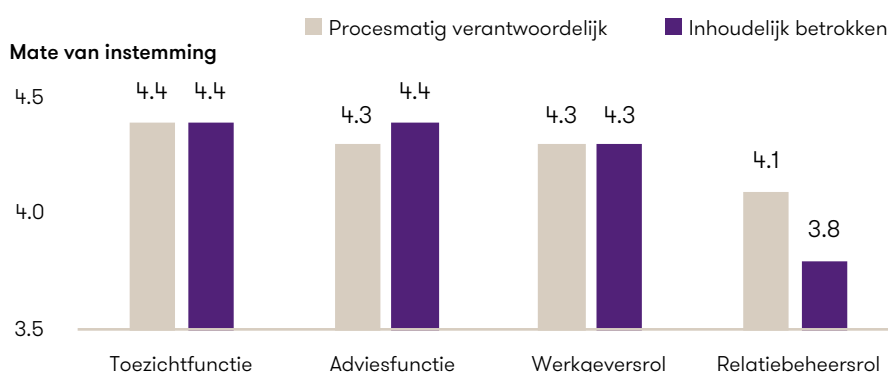
In paragraaf 2 wordt meer in **detail** op de **taken/activiteiten** van de voorzitter ingegaan volgens dezelfde systematiek.

Bij de beantwoording is de 5-puntsschaal gehanteerd met: 1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = mee eens en 5 = volstrekt mee eens.

## 2.1 Taken rvc: procesmatige verantwoordelijkheid en inhoudelijke betrokkenheid van de voorzitter

### 2.1.1 Wenselijke situatie

Figuur 2.1 procesmatige verantwoordelijkheid en inhoudelijke betrokkenheid voorzitter, basisprofiel



#### Basisprofiel

Voorzitter procesmatig verantwoordelijk voor de taken

In de **wenselijke situatie** ziet het **basisprofiel** de voorzitter **procesmatig** verantwoordelijk voor **alle vier de taken**, het basisprofiel is het hiermee **duidelijk eens**. De **toezichtrol** scoort hierbij het **hoogst**, de **relatiebeheers-/ambassadeursrol** het **laagst**. Er is **geen** sprake van een onderling **groot verschil** in score.

Voorzitter inhoudelijk minder betrokken bij relatiebeheersrol

Ook met gewenste **inhoudelijke betrokkenheid** van de voorzitter op deze vier functies is het basisprofiel het **duidelijk mee eens**. Eén stelling scoort **lager** en vertoont hiermee wel een duidelijk verschil: **de relatiebeheers-/ambassadeursrol** (min of meer mee eens).

#### Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Bij procesmatig beperkt aantal interessante verschillen van basisprofiel

Als we kijken naar de **procesmatige** verantwoordelijkheid van voorzitter, heeft **ONP** bij alle rollen/taken een **materieel**<sup>7</sup> **hogere** mate van **instemming** dan het basisprofiel. Bij de toezichtfunctie en de adviesrol geldt dat ook voor VR, bij de adviesrol voor het familiebedrijf en bij de werkgeversrol voor de voorzitter. GB heeft materieel twee grote, negatieve verschillen vergeleken met het basisprofiel. Het betreft hier de advies- en de werkgeversrol.

Bij werkgeversrol de meeste grote verschillen

Als we naar de rollen kijken vanuit de **inhoudelijke betrokkenheid** van de voorzitter dan zien we dat de **werkgeversrol** met vijf, waarvan vier materieel, de meeste grote verschillen laat zien. De **voorzitter** en de **auditcommissaris** geven materieel **meer instemming** en het **onderwijs** en het **groot niet-beursgenoteerd bedrijf** materieel **minder instemming**. Het groot niet-beursgenoteerd bedrijf en het onderwijs zijn hier de benchmarks met de meeste grote verschillen en wel elk met drie materieel lagere scores. Verder zijn er bij de andere taken niet veel verschillen en liggen de scores op één lijn.

<sup>7</sup> In een aantal gevallen hanteren we de term 'materieel' bij verschil, hoger of lager. Daarmee geven wij aan dat er een groot verschil ( $\geq 0.3$ ) is met bijvoorbeeld het basisprofiel en dat dit verschil leidt tot een indeling in een andere klasse van mate van instemming. Als een groot verschil niet leidt tot een andere mate van instemming, laten we opmerkingen over de betrokken grote verschillen soms achterwege.

## 2.1.2 Verbeterwensen en huidige situatie

Tabel 2.1.2.1 Verbeterwensen: procesmatige verantwoordelijkheid voorzitter

|                                 |  bapr |  Fam |  Corp |  Zorg |  VZ |  VR |  DIR | Totaal |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Toezichtsfunctie                |                                                                                        |                                                                                       |                                                                                        |                                                                                         |                                                                                        |                                                                                        |                                                                                         | 3      |
| Advies-/klankbordrol            |                                                                                        |                                                                                       |                                                                                        |                                                                                         |                                                                                        |                                                                                        |                                                                                         | 2      |
| Werkgeversrol                   |                                                                                        |                                                                                       |                                                                                        |                                                                                         |                                                                                        |                                                                                        |                                                                                         | 2      |
| Relatiebeheers-/ambassadeursrol |                                                                                        |                                                                                       |                                                                                        |                                                                                         |                                                                                        |                                                                                        |                                                                                         | 7      |

Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10 tot en met -10 procent en is in beginsel acceptabel; oranje: de afwijking ligt tussen de -10 tot en met -20 procent en is daarmee beslist een punt van aandacht; totaal: totaal aantal benchmarks met een veranderwens voor het betrokken aandachtsgebied.

Tabel 2.1.2.2 Verbeterwensen: inhoudelijke betrokkenheid voorzitter

|                                 |  bapr |  Fam |  Corp |  Zorg |  VZ |  VR |  DIR | Totaal |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Toezichtsfunctie                |                                                                                        |                                                                                       |                                                                                        |                                                                                         |                                                                                        |                                                                                        |                                                                                         | 2      |
| Advies-/klankbordrol            |                                                                                        |                                                                                       |                                                                                        |                                                                                         |                                                                                        |                                                                                        |                                                                                         | 1      |
| Werkgeversrol                   |                                                                                        |                                                                                       |                                                                                        |                                                                                         |                                                                                        |                                                                                        |                                                                                         | 1      |
| Relatiebeheers-/ambassadeursrol |                                                                                        |                                                                                       |                                                                                        |                                                                                         |                                                                                        |                                                                                        |                                                                                         | 2      |

Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10 tot en met -10 procent en is in beginsel acceptabel; oranje: de afwijking ligt tussen de -10 tot en met -20 procent en is daarmee beslist een punt van aandacht; totaal: totaal aantal benchmarks met een veranderwens voor het betrokken aandachtsgebied.

### Basisprofiel

Het basisprofiel heeft **geen verbeterwensen**.

### Verbeterwensen per benchmark

**Familiebedrijf: alles moet verbeteren**

De verbeterwensen zien we vooral bij het **familiebedrijf**. Hier is duidelijk **behoefte aan verbetering** van de rol van de voorzitter in de volle breedte, zowel voor de **procesmatige** als de **inhoudelijke** rol.

**Meeste veranderwensen bij relatiebeheersrol**

Daarnaast zien we de **relatiebeheer-/ambassadeursrol** waar met name in de **procesmatige verantwoordelijkheid van de voorzitter verbetering** wenselijk wordt geacht bij zeven benchmarks.

**'lage' veranderpercentages**

Het **overall veranderpercentage** bij de procesmatige verantwoordelijkheid is 22 procent en bij de inhoudelijke betrokkenheid 9 procent. Dat zijn **geen opzienbarende scores**.

### Huidige situatie

**Basisprofiel met drie taken duidelijk eens VZ en VR hogere scores bij procesmatig**

Het **basisprofiel** is het **duidelijk eens** met de **procesmatige verantwoordelijkheid** en **inhoudelijke betrokkenheid** bij **drie** van de vier rollen. **Minder** instemming bestaat er met de **relatiebeheersrol**.

Bij de **procesmatige** verantwoordelijkheid geven met name de **voorzitter zelf** en **VR** veelal **materieel hogere scores** (drie van de vier rollen). Bij de voorzitter gaat dit niet op voor de relatiebeheersrol en bij VR voor de werkgeversrol. De **overige non-profitbedrijven** scoren materieel lager dan het basisprofiel voor de adviesrol en de relatiebeheersrol. Bij **DIR** is dat ook het geval, maar dan voor de werkgeversrol en de relatiebeheer-/ambassadeursrol.

**VZ drie hogere scores bij inhoudelijk**

Als we kijken naar de **inhoudelijke betrokkenheid** van de voorzitter dan valt op dat deze zichzelf als **enige** op **drie taken materieel hoger** scoort dan het basisprofiel. Alleen VR en MKB vinden dat ook voor de **relatiebeheersrol**.

**Bij bedrijfsprofielen 50 procent grote verschillen van basisprofiel**

Daarentegen geven **veel bedrijfsprofielen** doorgaans een **materieel lagere score** dan het basisprofiel bij de afzonderlijke taken. Het overall afwijkingspercentage bij de bedrijfsprofielen is 50 procent! Om te beginnen in het **onderwijs**, waar de voorzitter op **alle rollen materieel lager** scoort. Gevolgd door het **groot niet-beursgenoteerd**

**bedrijf** met drie van de vier rollen, het betreft hier **alle rollen behalve de relatiebeheer-/ambassadeursrol**. Het **familiebedrijf, ONP** en **Zorg** zien elk de voorzitter in **twee rollen** **lager** scoren.

In de huidige situatie scoort bij **procesmatige verantwoordelijkheid** **47** procent **duidelijk mee eens** of hoger tegen **89 procent** in de **wenselijke** situatie. Voor de **inhoudelijke betrokkenheid** is dat respectievelijk 63 procent en 73 procent.



## Bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

### Klopt het zelfbeeld van de rvc-voorzitter over zijn/haar taken wel met het beeld van de collega's?

Heeft de voorzitter een realistisch beeld van zichzelf? De voorzitter scoort zichzelf zowel ten aanzien van de procesmatige verantwoordelijkheid als de inhoudelijke betrokkenheid in de huidige situatie op drie rollen, uitgezonderd de relatiebeheersrol als enige hoger dan het basisprofiel. Daarentegen zijn er vooral bij de inhoudelijke betrokkenheid diverse bedrijfsprofielen die de voorzitter juist lager scoren dan het basisprofiel. Het gaat dan met name om OW, GB en in mindere mate om Fam, Zorg en ONP. Misschien is het goed de genoemde taken bij deze benchmarks in relatie tot de voorzitter eens op te nemen in de eerstvolgende evaluatie van de rvc.

### Zijn er goede afspraken gemaakt over de relatiebeheersrol van de rvc en de voorzitter?

44 procent van alle benchmarks ziet een verbeterwens op dit punt voor de voorzitter. Dit is de enige rol die een dergelijk hoge mate van verbeterwensen heeft. Kennelijk is de relatiebeheer-/ambassadeursrol nog niet uitgekristalliseerd, hetgeen ook blijkt uit de doorgaans lagere score op

ambitie voor deze rol bij de vraag over de hoofdlijnen van het commissariaat<sup>8</sup>. Een en ander spoort met onze ervaringen tijdens de interviews en de discussies bij de door ons begeleidde (zelf)evaluatie van de rvc's. Het grote dilemma is of de relatiebeheersrol de verantwoordelijkheid is van de rvc of de rvc en binnen de rvc van de voorzitter. De eerste automatische reactie is meestal 'dat ligt op het bordje van de rvc'. Maar er zijn ook commissarissen, die ons inziens terecht aangeven, dat een rvc en de individuele leden een eigen vorm van relatiebeheer moeten hebben naast die van de rvc. De indruk die wij hebben is dat deze rol in het algemeen onvoldoende ter discussie is gesteld. Wachten we hier op de voorzitter om dit onderwerp te agenderen? Ons advies: zet het op de agenda en maak hierover goede afspraken. En bekijk de stakeholderdialoog en verantwoording vanuit de organisatie vanuit een groter geheel. Ook zonder de bestuurder in de weg te lopen, kan (en moet) de rvc hier een duit in het zakje doen.

### Hoe komt het dat familiebedrijf en onderwijs zoveel verbeterwensen hebben?

In het onderwijs is er bij de procesmatige

verantwoordelijkheid sprake van drie verbeterwensen. Bij het familiebedrijf gaat het ook op bij de inhoudelijke betrokkenheid en in beide gevallen voor alle vier taken. Bij het familiebedrijf kan een verklaring zijn dat het familiekarakter in zoverre een rol speelt dat meer bevoegdheden op het bord van de aandeelhouder liggen of dat de pater of mater familias of de dga een 'eigen' manier van optreden heeft, die de rvc minder mogelijkheden geeft om 'volwassen' te acteren. Bij het onderwijs tasten we in het duister. Daar kunnen we geen verklaring bedenken, anders dan dat de rol van de overheid hier een bepalende factor kan zijn. Maar dat zou dan ook opgaan voor de woningcorporaties en de zorgsector. Maar misschien speelt ook wel dat de taken worden gezien als een verantwoordelijkheid van de gehele rvc en niet specifiek van de voorzitter. Dat houdt dan in dat niet alleen de voorzitter wordt aangesproken, maar de gehele rvc. Wellicht is er ook nog wat onzekerheid in hoeverre de taken echt als taken van de rvc worden gezien? We denken dat het geen kwaad kan dat de genoemde benchmarks zowel de rollen in het algemeen aan de orde stellen als ook de betrokkenheid van de voorzitter daarbij.

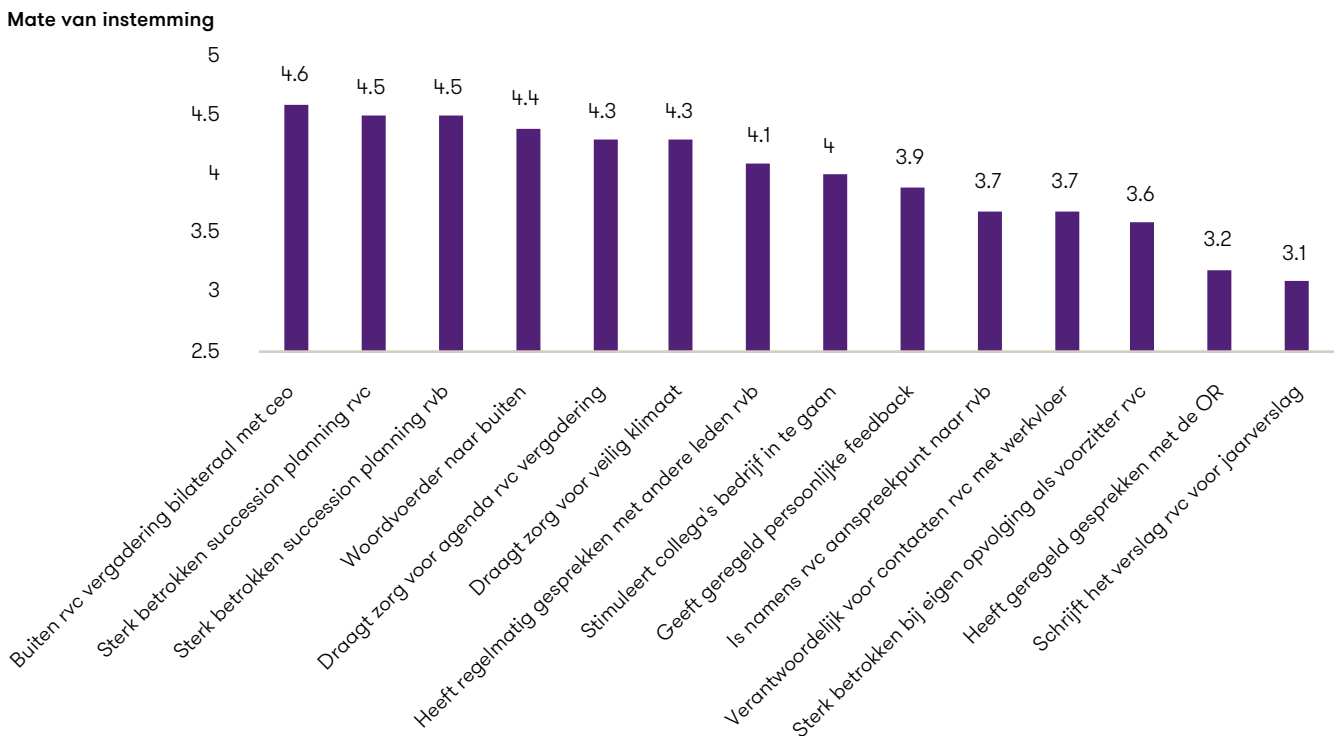
<sup>8</sup> Zie hoofdstuk 4 in het eerste deelrapport 'Breed gedeelde (verbeter)ambities voor werkgeversrol en -activiteiten'. ([www.grantthornton.nl/commissarissenonderzoek](http://www.grantthornton.nl/commissarissenonderzoek)).



## 2.2 Operationele activiteiten en taken voorzitter rvc

### 2.2.1 Wenselijke situatie

Figuur 2.2 Operationele activiteiten en taken voorzitter rvc, basisprofiel



Vooraf eens met: bilateraal met CEO, succession planning rvc en rvc, woordvoerder en veilig klimaat in vergadering

#### Basisprofiel

Het basisprofiel beantwoordt in de wenselijke situatie alle stellingen **gemiddeld** met **min of meer mee eens** (3.99). Bij **negen** van de **veertien stellingen** zijn er **grote verschillen** met dit **gemiddelde**. Bij **vijf stellingen** is er een hogere mate van instemming dan gemiddeld en wel voor:

- in de categorie **volstrekt mee eens**: 'heeft buiten de rvc-vergadering regelmatig **bilaterale gesprekken** met de **CEO**' en 'is sterk betrokken bij de **succession planning** van de **rvb**'; en
- in de categorie **duidelijk mee eens**: 'is sterk betrokken bij de **succession planning** van de **rvc**', 'is namens de rvc de **woordvoerder** naar buiten' en 'draagt zorg voor een **veilig klimaat** in de **rvc-vergaderingen**'.

Een **lagere** mate van **instemming** dan gemiddeld gaat op voor de volgende **vier activiteiten**:

- in de categorie **min of meer mee eens**: 'is verantwoordelijk voor het in goede banen leiden van **contacten** van leden rvc met de **'werkvloer'**' en 'is sterk **betrokken bij** zijn/haar **eigen opvolging** als voorzitter van de rvc'; en
- in de categorie **deels oneens/deels eens**: 'heeft geregeld **gesprekken met de OR**' en '**schrijft het verslag** van de **rvc** voor het jaarverslag'.

Meeste grote verschillen bij bedrijfsprofielen

#### Overige benchmarks

Het **overall percentage grote verschillen** met het basisprofiel is **30 procent**. Bij de **persoonsgebonden** profielen is dat **21 procent** en bij de **bedrijfsprofielen** **46 procent** met bij de **profitsector** **38 procent** en bij de **non-profitsector** **51 procent**.



Verschillen binnen benchmark Fam.  
Vijf keer hogere instemming

### Fam (het familiebedrijf)

Deze benchmark is het in de wenselijke situatie **gemiddeld duidelijk eens** (4.1) met alle stellingen. Bij **negen stellingen** zijn er **grote verschillen** met **dit gemiddelde**. Een **hogere** mate van **instemming** geldt voor de volgende **vijf** activiteiten:

- in de categorie **volstrekt mee eens**: 'is sterk betrokken bij de succession planning van de rvb', 'draagt zorg voor een veilig klimaat in de rvc-vergaderingen', 'heeft buiten de rvc-vergadering regelmatig bilaterale gesprekken met de CEO' en 'is sterk betrokken bij de succession planning van de rvc'; en
- in de categorie **duidelijk mee eens**: 'draagt zorg voor de agenda van de rvc-vergadering'.

Vier keer lager

Een **lagere** mate van **instemming** geldt voor de volgende **vier stellingen**:

- in de categorie **min of meer mee eens**: 'is namens de rvc de woordvoerder naar buiten' en 'heeft geregeld gesprekken met de OR'; en
- in de categorie **neigt naar mee eens**: 'is verantwoordelijk voor het in goede banen leiden van contacten van leden rvc met de 'werkvloer' en 'schrijft het verslag van de rvc voor het jaarverslag'.

Vergeleken met basisprofiel

Bij vier **stellingen** zien we **grote verschillen** van Fam met **het basisprofiel**. Fam antwoordt ruim **hoger** dan het **basisprofiel** op de volgende drie stellingen: 'draagt zorg voor een veilig klimaat in de rvc-vergaderingen' (volstrekt mee eens), 'heeft geregeld gesprekken met de OR' (min of meer mee eens) en 'is namens de rvc het aanspreekpunt naar de rvb' (duidelijk mee eens).

De benchmark antwoordt ruim **lager** dan het **basisprofiel** op de stelling: 'is namens de rvc de woordvoerder naar buiten' (min of meer mee eens).

Verschillen binnen benchmark Corp.  
Zes hoger

### Corp (de woningcorporatie)

Deze benchmark is het in de wenselijke situatie **gemiddeld min of meer mee eens** (3.7) met alle activiteiten. Bij **tien stellingen** zijn er **grote verschillen** met **dit gemiddelde**. Een **hogere** mate van **instemming** betreft in de categorie **duidelijk mee eens** de volgende **zes stellingen**: 'draagt zorg voor een veilig klimaat in de rvc-vergaderingen', 'heeft buiten de rvc-vergadering regelmatig bilaterale gesprekken met de CEO', 'draagt zorg voor de agenda van de rvc-vergadering', 'is sterk betrokken bij de succession planning van de rvb', 'is namens de rvc het aanspreekpunt naar de rvb' en 'is namens de rvc de woordvoerder naar buiten'.

Vier lager

Corp heeft voor vier activiteiten een **lagere score** namelijk voor: 'heeft buiten de rvc-vergadering regelmatig **gesprekken** met **andere leden** van de **rvb** (neigt naar mee eens), 'is verantwoordelijk voor het in goede banen leiden van **contacten** van leden rvc met de **'werkvloer'** en **'schrijft het verslag** van de **rvc** voor het jaarverslag' (beide deels oneens/deels eens) en 'is sterk **betrokken bij zijn/haar eigen opvolging** als voorzitter van de rvc' (min of meer mee oneens).

Vergeleken met basisprofiel

Corp laat bij negen activiteiten **grote verschillen** zien ten opzichte van het basisprofiel.

**Ruim meer instemming** dan bij het basisprofiel geldt voor de **twee** stellingen: 'heeft geregeld **gesprekken met de OR**' (min of meer mee eens) en 'is namens de rvc het **aanspreekpunt** naar de **rvb**' (duidelijk mee eens).

**Minder instemming** gaat op voor de **zeven** activiteiten: 'is verantwoordelijk voor het in goede banen leiden van **contacten** van leden rvc met de **'werkvloer'** (deels oneens/deels eens), 'heeft buiten de rvc-vergadering regelmatig **gesprekken met andere leden** van de **rvb**' (neigt naar mee eens), 'is namens de rvc de **woordvoerder** naar buiten', 'heeft buiten de rvc-vergadering regelmatig **bilaterale gesprekken** met de **CEO**', 'is sterk betrokken bij de **succession planning** van de **rvb**' (alle drie duidelijk mee eens), 'is sterk **betrokken bij zijn/haar eigen opvolging** als voorzitter van de rvc' (min of meer mee oneens) en 'is sterk betrokken bij de **succession planning** van de **rvc**' (min of meer mee eens).

Verschillen binnen benchmark Zorg.  
Vier hoger

### Zorg (de zorg- en welzijnsinstelling)

Deze benchmark beantwoordt in de wenselijke situatie alle stellingen **gemiddeld** met **min of meer mee eens** (3.8). Bij Zorg zijn er **zeven grote verschillen** met **dit gemiddelde**. **Meer instemming** doet zich voor bij de **vier activiteiten** in de categorie **duidelijk mee eens**: 'draagt zorg voor een **veilig klimaat** in de rvc-vergaderingen', 'heeft buiten de rvc-vergadering regelmatig **bilaterale gesprekken met de CEO**', 'is sterk betrokken

|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Drie lager                                      | <p>bij de <b>succession planning</b> van de <b>rvb</b> en 'draagt zorg voor de <b>agenda</b> van de <b>rvc</b>-vergadering'.</p> <p><b>Minder instemming</b> komt voor bij drie stellingen, en wel: 'is verantwoordelijk voor het in goede banen leiden van <b>contacten</b> van leden rvc met de '<b>werkvloer</b>' (neigt naar mee eens), 'is sterk <b>betrokken</b> bij zijn/haar <b>eigen opvolging</b> als voorzitter van de rvc' (deels oneens/deels eens) en '<b>schrijft</b> het <b>verslag</b> van de <b>rvc</b> voor het jaarverslag' (min of meer mee eens).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Vergeleken met basisprofiel                     | <p>Bij Zorg doen zich <b>zes grote afwijkingen</b> voor van het basisprofiel. Een <b>lagere</b> mate van <b>instemming</b> gaat op voor: 'is verantwoordelijk voor het in goede banen leiden van <b>contacten</b> van leden rvc met de '<b>werkvloer</b>' (neigt naar mee eens), 'is namens de rvc de <b>woordvoerder</b> naar buiten' (duidelijk mee eens), 'heeft buiten de rvc-vergadering regelmatig <b>gesprekken met andere leden</b> van de <b>rvb</b>' (min of meer mee eens), 'is sterk <b>betrokken</b> bij zijn/haar <b>eigen opvolging</b> als voorzitter van de rvc' (deels oneens/deels eens) en 'is sterk betrokken bij de <b>succession planning</b> van de <b>rvc</b>' (min of meer mee eens). Een <b>ruim hogere</b> mate van <b>instemming</b> betreft bij Zorg: 'heeft geregeld gesprekken met de OR' (min of meer mee eens).</p>                           |
| Verschillen binnen benchmark VZ.<br>Vijf hoger  | <p><b>VZ (de rvc-voorzitter)</b></p> <p>De voorzitter is het in de wenselijke situatie <b>gemiddeld duidelijk eens</b> (4.3) met alle stellingen. Bij <b>tien</b> activiteiten zijn er <b>grote verschillen</b> met <b>dit gemiddelde</b>. Bij <b>vijf</b> ervan ligt de instemming <b>ruim boven</b> dit <b>gemiddelde</b>. Dit zijn: 'heeft buiten de rvc-vergadering regelmatig <b>bilaterale gesprekken met de CEO</b>', 'is sterk betrokken bij de <b>succession planning</b> van de <b>rvb</b> en de <b>rvc</b>', 'heeft buiten de rvc-vergadering regelmatig <b>gesprekken met andere leden</b> van de <b>rvb</b>' en 'draagt zorg voor een <b>veilig klimaat</b> in de rvc-vergaderingen' (bij alle vijf volstrekt mee eens).</p>                                                                                                                                       |
| Vijf lager                                      | <p>Een <b>lagere</b> mate van <b>instemming</b> in de categorie <b>min of meer mee eens</b> betreft de andere vijf activiteiten, namelijk: 'geeft na de rvc-vergadering geregeld persoonlijke <b>feedback</b> naar individuele leden rvc', 'is sterk <b>betrokken</b> bij zijn/haar <b>eigen opvolging</b> als voorzitter van de rvc', 'is verantwoordelijk voor het in goede banen leiden van <b>contacten</b> van leden rvc met de '<b>werkvloer</b>'', 'heeft geregeld <b>gesprekken met de OR</b>' en '<b>schrijft</b> het <b>verslag</b> van de <b>rvc</b> voor het jaarverslag'.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Vergeleken met basisprofiel                     | <p>VZ heeft bij <b>zeven</b> stellingen ruim meer instemming dan het <b>basisprofiel</b>. Dit geldt voor: 'draagt zorg voor een <b>veilig klimaat</b> in de rvc-vergaderingen', 'heeft buiten de rvc-vergadering regelmatig <b>gesprekken met andere leden</b> van de <b>rvb</b>', 'heeft buiten de rvc-vergadering regelmatig <b>bilaterale gesprekken met de CEO</b>', 'is sterk betrokken bij de <b>succession planning</b> van de <b>rvb</b>' (alle vier volstrekt mee eens), 'is namens de rvc het <b>aanspreekpunt</b> naar de <b>rvb</b>' (duidelijk mee eens), 'heeft geregeld <b>gesprekken met de OR</b>' en '<b>schrijft</b> het <b>verslag</b> van de <b>rvc</b> voor het jaarverslag' (beide min of meer mee eens).</p>                                                                                                                                            |
| Verschillen binnen benchmark VR.<br>Zeven hoger | <p><b>VR (het vrouwelijke rvc-lid)</b></p> <p>De vrouwelijke commissaris is het <b>gemiddeld duidelijk eens</b> met alle activiteiten (4.2). Bij <b>tien</b> stellingen zijn er <b>grote verschillen</b> met <b>dit gemiddelde</b>. Bij <b>zeven</b> daarvan ligt de mate van <b>instemming</b> <b>ruim hoger</b>. Het gaat dan om de volgende activiteiten: 'heeft buiten de rvc-vergadering regelmatig <b>bilaterale gesprekken met de CEO</b>', 'is sterk betrokken bij de <b>succession planning</b> van de <b>rvc</b> en de <b>rvb</b>', 'is namens de rvc de <b>woordvoerder</b> naar buiten', 'draagt zorg voor de <b>agenda</b> van de rvc-vergadering', 'draagt zorg voor een <b>veilig klimaat</b> in de rvc-vergaderingen' (alle volstrekt mee eens) en '<b>stimuleert</b> de collega <b>commissarissen</b> het <b>bedrijf in</b> te gaan' (duidelijk mee eens).</p> |
| Drie lager                                      | <p>Met <b>drie activiteiten</b> is er een <b>lagere instemming</b> dan gemiddeld. Dit zijn: 'is verantwoordelijk voor het in goede banen leiden van <b>contacten</b> van leden rvc met de '<b>werkvloer</b>' (neigt naar instemming), 'heeft geregeld <b>gesprekken met de OR</b>' en '<b>schrijft</b> het <b>verslag</b> van de <b>rvc</b> voor het jaarverslag' (deels oneens/deels eens).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Vergeleken met basisprofiel                     | <p>De <b>vrouwelijke commissaris</b> heeft <b>vier grote, positieve verschillen</b> met het basisprofiel, waarvan er <b>één materieel</b> is: 'draagt zorg voor de <b>agenda</b> van de <b>rvc-vergadering</b>' (volstrekt mee eens).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

Verschillen binnen benchmark DIR.  
Vier hoger

Twee lager

Vergeleken met basisprofiel

### DIR (het rvb/directielid)

DIR is het **gemiddeld duidelijk eens** (4.0) met de stellingen. Bij **zes** activiteiten zijn er **grote verschillen** met **dit gemiddelde**. Een **hogere** mate van **instemming** komt voor bij **vier** stellingen: 'heeft buiten de rvc-vergadering regelmatig **bilaterale gesprekken** met de **CEO**', 'is sterk betrokken bij de **succession planning** van de **rvc**' en 'is namens de rvc de **woordvoerder** naar buiten' (alle drie volstrekt mee eens) en 'is sterk betrokken bij de **succession planning** van de **rvb**' (duidelijk mee eens).

**Minder instemming** gaat op voor de volgende **twee** activiteiten: '**schrijft het verslag** van de **rvc** voor het jaarverslag' en 'heeft geregeld **gesprekken met de OR**' (deels oneens/deels eens).

Bij **geen enkele stelling** zijn er bij **DIR grote verschillen** ten opzichte van het **basisprofiel**

### Activiteiten met de meeste grote afwijkingen van het basisprofiel

De stellingen met de meeste grote verschillen met het basisprofiel zijn:

- 'is sterk **betrokken bij zijn/haar eigen opvolging** als voorzitter van de rvc' (9 keer, waarvan 7 keer een lagere score);
- 'heeft geregeld **gesprekken met de OR**' (8 keer, waarvan 7 keer positief bij de non-profit, MKB, Fam en VZ); en
- 'heeft buiten de rvc-vergadering regelmatig **gesprekken met andere leden van de rvb**' (7 keer, waarvan 6 keer negatief).

### Verdeling van de grote verschillen over de benchmarks

De **benchmarks** met de **meeste grote verschillen** zijn: **Corp** (9 keer, waarvan 7 keer negatief), **OW** (8 keer, waarvan 7 negatief), **GB** (7 keer negatief) en **VZ** (7 keer positief).

## 2.2.2 Veranderwensen

Tabel 2.2.2 Verbeter-/veranderwensen

|                                                                                                   |  <b>bapr</b> |  <b>FAM</b> |  <b>Corp</b> |  <b>Zorg</b> |  <b>VZ</b> |  <b>VR</b> |  <b>DIR</b> | <b>Totaal</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>De voorzitter van onze rvc:</b>                                                                |                                                                                                 |                                                                                                |                                                                                                 |                                                                                                  |                                                                                                 |                                                                                                 |                                                                                                  |               |
| draagt zorg voor de agenda van de rvc-vergadering                                                 |                                                                                                 |                                                                                                |                                                                                                 |                                                                                                  |                                                                                                 |                                                                                                 |                                                                                                  | 6             |
| schrijft het verslag van de rvc voor het jaarverslag                                              |                                                                                                 |                                                                                                | BP                                                                                              | BP                                                                                               |                                                                                                 |                                                                                                 | BP                                                                                               | 7             |
| is namens de rvc het aanspreekpunt naar de rvb                                                    |                                                                                                 |                                                                                                |                                                                                                 |                                                                                                  |                                                                                                 |                                                                                                 |                                                                                                  | 3             |
| is sterk betrokken bij succession planning van de rvc                                             |                                                                                                 |                                                                                                |                                                                                                 |                                                                                                  |                                                                                                 |                                                                                                 |                                                                                                  | 4             |
| is sterk betrokken bij zijn/haar eigen opvolging                                                  |                                                                                                 |                                                                                                | BP                                                                                              |                                                                                                  |                                                                                                 |                                                                                                 |                                                                                                  | 4             |
| is sterk betrokken bij succession planning van de rvb                                             |                                                                                                 |                                                                                                |                                                                                                 |                                                                                                  |                                                                                                 |                                                                                                 |                                                                                                  | 2             |
| heeft buiten vergadering regelmatig bilaterale gesprekken met de CEO                              |                                                                                                 |                                                                                                |                                                                                                 |                                                                                                  |                                                                                                 |                                                                                                 |                                                                                                  | 2             |
| heeft buiten de rvc-vergadering regelmatig gesprekken met andere leden van de rvb                 |                                                                                                 |                                                                                                |                                                                                                 |                                                                                                  |                                                                                                 |                                                                                                 |                                                                                                  | 3             |
| heeft geregeld gesprekken met de OR                                                               |                                                                                                 |                                                                                                |                                                                                                 |                                                                                                  |                                                                                                 |                                                                                                 |                                                                                                  | 3             |
| is namens de rvc de woordvoerder naar buiten                                                      |                                                                                                 |                                                                                                |                                                                                                 |                                                                                                  |                                                                                                 |                                                                                                 |                                                                                                  | 0             |
| stimuleert collega commissarissen bedrijf in te gaan                                              |                                                                                                 |                                                                                                |                                                                                                 |                                                                                                  |                                                                                                 |                                                                                                 |                                                                                                  | 9             |
| is verantwoordelijk voor het in goede banen leiden van contacten van leden rvc met de 'werkvloer' |                                                                                                 |                                                                                                | BP                                                                                              |                                                                                                  |                                                                                                 |                                                                                                 |                                                                                                  | 11            |
| draagt zorg voor een veilig klimaat in de rvc-vergaderingen                                       |                                                                                                 |                                                                                                |                                                                                                 |                                                                                                  |                                                                                                 |                                                                                                 |                                                                                                  | 5             |
| geeft na de rvc-vergadering geregeld persoonlijke feedback naar individuele leden rvc             |                                                                                                 |                                                                                                |                                                                                                 |                                                                                                  |                                                                                                 |                                                                                                 |                                                                                                  | 14            |

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 kan/moet minder; BP: bespreekbaar geworden punt; totaal: totaal aantal benchmarks met een verander-/verbeterwens voor het betrokken aandachtsgebied.

Persoonlijke feedback na vergadering  
urgente verbeterwens

### Basisprofiel

Overall gemiddeld is er over alle stellingen sprake van een situatie van balans (1.0). Bij twee van de veertien activiteiten zien we evenwel een verbeterwens, en wel:

- niet urgent: 'is verantwoordelijk voor het in goede banen leiden van **contacten** van leden van de rvc met de 'werkvloer'; en
- urgent: 'geeft na de rvc-vergadering geregeld **persoonlijke feedback** naar individuele leden van de rvc.

Acht verbeterwensen, waarvan vier  
urgent

### Overige benchmarks

#### Fam (het familiebedrijf)

Overall gemiddeld is er bij deze benchmark sprake van een **veranderwens** (0.87). Bij acht activiteiten heeft Fam een **verbeterwens**. Deze zijn als volgt verdeeld:

- niet urgent: 'draagt zorg voor een **veilig klimaat** in de rvc-vergaderingen', 'is sterk betrokken bij de **succession planning** van de **rvc**', 'is namens de rvc het **aanspreekpunt** naar de rvb' en 'draagt zorg voor de **agenda** van de rvc-vergadering'.
- urgent: 'geeft na de rvc-vergadering geregeld **persoonlijke feedback** naar individuele leden van de rvc', 'is verantwoordelijk voor het in goede banen leiden van **contacten** van leden van de rvc met de 'werkvloer', 'stimuleert de collega **commissarissen** het **bedrijf in te gaan**' en 'schrijft het **verslag** van de **rvc** voor het jaarverslag'.

Zes veranderwensen, waarvan één  
urgent en drie een bespreekbaar  
geworden punt

#### Corp (de woningcorporatie)

Ook bij Corp is er **overall gemiddeld** over alle stellingen sprake van een situatie van **balans** (0.93). Corp heeft **zes veranderwensen**, waarvan **drie bespreekbaar** geworden punten. Deze zijn:

- niet urgent: 'draagt zorg voor een **veilig klimaat** in de rvc-vergaderingen', 'is verantwoordelijk voor het in goede banen leiden van **contacten** van leden van de rvc met de 'werkvloer', 'is sterk **betrokken bij zijn/haar eigen opvolging** als voorzitter van de rvc', 'stimuleert de collega **commissarissen** het **bedrijf in te gaan**' en 'schrijft het **verslag** van de **rvc** voor het jaarverslag'. De veranderwensen voor het 'veilige klimaat in de vergadering', de 'contacten met de werkvloer' en 'betrokken zijn bij de eigen opvolging' zijn **bespreekbaar** geworden punten. Deze laatste stelling duidt op een overkwalificatie. Het moet nog minder dan al het geval is.
- urgent: 'geeft na de rvc-vergadering geregeld **persoonlijke feedback** naar individuele leden rvc'.

Acht veranderwensen, waarvan vier  
urgent en één bespreekbaar geworden  
punt

#### Zorg (de zorg- en welzijnsinstelling)

Overall gemiddeld heeft Zorg een **veranderwens** (0.87). Bij acht stellingen heeft Zorg een **veranderwens**, waarvan een **bespreekbaar punt** voor het **schrijven** van het **verslag** van de **rvc** door de voorzitter. De veranderwensen zijn als volgt onderverdeeld:

- niet-urgent: 'geeft na de rvc-vergadering geregeld **persoonlijke feedback** naar individuele leden rvc', 'is verantwoordelijk voor het in goede banen leiden van **contacten** van leden van de rvc met de 'werkvloer', 'stimuleert de collega **commissarissen** het **bedrijf in te gaan**' en 'schrijft het **verslag** van de **rvc** voor het jaarverslag'.
- urgent: 'draagt zorg voor een **veilig klimaat** in de rvc-vergaderingen', 'heeft geregeld **gesprekken met de OR**', 'is sterk betrokken bij de **succession planning** van de **rvb** en **rvc**'.

Geen veranderwensen

#### VZ (de voorzitter van de rvc)

Overall gemiddeld heeft de voorzitter **geen veranderwensen**. De situatie is in balans (1.01). Ook bij de afzonderlijke activiteiten/taken heeft de voorzitter geen veranderwensen.

Vier veranderwensen, waarvan één  
bespreekbaar geworden punt

#### VR (het vrouwelijke rvc-lid)

Overall gemiddeld is er ook bij de **vrouwelijke commissaris** sprake van een 'situatie van balans' (0.94). Wel zijn er nu **drie veranderwensen** en **één bespreekbaar** geworden punt. Dit laatste betreft het hebben van **gesprekken** door de **voorzitter met de OR**. De drie verbeterwensen zijn:

- niet urgent: 'geeft na de rvc-vergadering geregeld **persoonlijke feedback** naar individuele leden van de rvc', 'is verantwoordelijk voor het in goede banen leiden

van **contacten** van leden van de rvc met de ‘**werkvloer**’ en ‘**stimuleert** de collega commissarissen het **bedrijf in te gaan**’.

Drie veranderwensen, waarvan één bespreekbaar geworden punt

#### DIR (het rvb/directielid)

Ook bij DIR is er **overall** sprake van een **balans** in de situatie **(0.98)**. Bij **drie** activiteiten is er een **veranderwens**, waarvan **één** een **bespreekbaar** geworden punt (‘de voorzitter **schrijft** het **verslag** van de **rvc**’).

- niet urgent: ‘draagt zorg voor de **agenda** van de rvc-vergadering’ en ‘is namens de rvc het **aanspreekpunt** naar de rvb’. Bij de laatste activiteit is de boodschap dat dat wat minder moet.

Meeste veranderwensen bij: persoonlijke feedback, contacten met werkvloer in goede banen leiden en collega’s stimuleren het bedrijf in te gaan

#### Mate van gedeeld zijn van veranderwensen

**Relatief veel** profielen zien met betrekking tot de taken van de voorzitter een al dan niet urgente **veranderwens** voor de voorzitter:

- ‘geeft na de rvc-vergadering geregeld **persoonlijke feedback** naar individuele leden van de rvc’ (14 keer, waarvan 10 keer urgent);
- ‘is verantwoordelijk voor het in goede banen leiden van **contacten** van leden rvc met de ‘**werkvloer**’ (11 keer, waarvan 6 keer urgent en 1 keer een bespreekbaar punt);
- ‘**stimuleert** de collega **commissarissen** het **bedrijf in te gaan**’ (9 keer, waarvan 5 keer urgent); en
- ‘**schrijft** het **verslag** van de **rvc** voor het jaarverslag’ (7 keer, waarvan 5 keer urgent en zes keer een **bespreekbaar** geworden punt).

**Relatief weinig benchmarks** hebben een **veranderwens** voor de voorzitter:

- ‘is namens de rvc de **woordvoerder** naar buiten’ (0 keer);
- ‘is sterk betrokken bij de **succession planning** van de **rvb**’ en ‘heeft buiten de rvc-vergadering regelmatig **bilaterale gesprekken met de CEO**’ (beide 2 keer); en
- ‘is namens de rvc **aanspreekpunt** naar de **rvb**’, ‘heeft buiten de rvc-vergadering regelmatig **gesprekken met andere leden van de rvb**’ en ‘heeft geregeld **gesprekken met de OR**’ (elk 3 keer). Voor de laatste activiteit is deze bij VR een **bespreekbaar punt**.

#### Verdeling van de veranderwensen over de benchmarks

De benchmarks met de meeste veranderwensen zijn: **ONP** (11 keer), **GB, Fam, Zorg, OW** (alle vier 8 keer), **MKB** (7 keer) en **Corp** (zes keer). De **bedrijfsprofielen** hebben aanzienlijk **meer veranderwensen dan de persoonsgebonden benchmarks**. Bij die laatste heeft de vrouwelijke commissaris met vier veranderwensen er de meeste. De **voorzitter heeft geen enkele veranderwens!**

#### Huidige situatie

##### Basisprofiel

Het basisprofiel is het **gemiddeld min of meer mee eens** (3.9) met alle opgenomen stellingen. Bij **negen stellingen** zijn er **grote verschillen** met dit **gemiddelde**. Bij **vijf stellingen** is er een **hogere** mate van **instemming**, en wel voor:

- in de categorie **volstrekt mee eens**: ‘heeft buiten de rvc-vergadering regelmatig **bilaterale gesprekken met de CEO**’; en
- in de categorie **duidelijk mee eens**: ‘is sterk betrokken bij de **succession planning van rvb en rvc**’, ‘is namens de rvc de woordvoerder naar buiten’ en ‘draagt zorg voor de agenda van de rvc-vergadering’.

Voor de volgende **vier stellingen** is er in de categorie **deels oneens/deels eens** een **lagere mate van instemming**: ‘is verantwoordelijk voor het in goede banen leiden van contacten van leden rvc met de ‘**werkvloer**’, ‘heeft geregeld gesprekken met de OR’, ‘geeft na de rvc-vergadering geregeld persoonlijke feedback naar individuele leden van de rvc’ en ‘schrijft het verslag van de rvc voor het jaarverslag’.

Hoogste instemming voor: bilaterale gesprekken met CEO, betrokken bij succession planning rvb en rvc, woordvoerder en zorg dragen voor agenda

#### Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Het **overall percentage grote verschillen** met het basisprofiel bij de **bedrijfsprofielen** is **78 procent**. Van de 76 grote verschillen zijn er slechts 5 positief. Dit impliceert dat er bij verreweg het **grootste deel** van de **benchmarks** een **lagere** mate van **instemming** is. Bij elf van de veertien ‘taken/activiteiten’ zijn er telkens minimaal vijf van de zeven

Bij bedrijfsprofielen hoog percentage vooral negatieve verschillen

**Bij persoonsgebonden profielen substantieel percentage, vooral positieve verschillen, met name bij voorzitter**

benchmarks met een lagere score dan het basisprofiel. Bij **twee 'activiteiten'** is er **geen lagere instemming** en wel bij:

- 'is namens de rvc het **aanspreekpunt** voor de **rvb**'; en
- 'heeft geregeld **gesprekken met de OR**'.

Bij deze **laatste activiteit** zijn er bij de bedrijfsprofielen zelfs **vier grote positieve verschillen**, waarvan er drie materieel zijn bij MKB, Corp en OW.

Bij de **persoonsgebonden profielen** is het overall percentage grote verschillen ten opzichte van het basisprofiel **29 procent**. Van de 24 grote verschillen zijn er **18 positief**, dat wil zeggen een hogere mate van instemming. Daarvan zijn er al **twaalf bij de voorzitter**. Deze laat bij twee activiteiten geen groot verschil zien, namelijk bij 'betrokken zijn bij de eigen opvolging' en het 'woordvoerschap namens de rvc'.

De **andere zes positieve verschillen** komen voor bij de **auditcommissaris** en de **directie** (elk drie), waarvan vijf materieel. Voor beide profielen is dat 'het in goede banen leiden van **contacten met de werkvloer**'. Voor DIR zijn dat verder 'het aanspreekpunt naar de rvb' en persoonlijke feedback geven na afloop van de vergadering'. Voor AC is dit 'het schrijven van het verslag van de rvc'.

Van de **zes negatieve verschillen** zijn er **drie materieel**. Deze komen voor bij de **commissaris lid rvb** elders ('betrokken bij eigen opvolging en succession planning rvb') en bij **DIR** voor 'het zorg dragen voor de agenda'.



## Bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

### Waarom geeft de voorzitter na afloop van de rvc-vergadering niet meer persoonlijke feedback aan individuele leden?

De mate van instemming met het geven van deze feedback is in de huidige situatie bij de bedrijfsprofielen en drie van de persoonsgebonden veelal onder de klasse deels oneens/deels eens gelegen. Alleen de voorzitter zelf en de directie zijn het er min of meer mee eens dat het gebeurt en de auditcommissaris neigt naar instemming. In de wenselijke situatie komen het grootste deel van alle benchmarks in de bovenkant van de klasse min of meer mee eens. Dit leidt tot een breed gedragen, groot aantal verbeterwensen (veertien van de zestien benchmarks) bij de afzonderlijke profielen. Bij tien is de verbeterwens zelfs urgent. Een uitzonderlijk en opvallende uitkomst van het onderzoek.

En dan nu de vragen. Wij vragen ons af hoe open de leden van de rvc zijn met het uitspreken van verwachtingen over elkaars en het eigen functioneren. Is er voldoende professioneel zelfkritisch vermogen in de rvc? Dat wil zeggen, zijn de leden echt geïnteresseerd om hun job beter te doen? En vragen zij zelf of langs de weg van de evaluatie van de rvc of in bilaterale gesprekken een feedback over hun functioneren? Of is

er een schroom om dat te doen? Want per slot van rekening hebben de meeste commissarissen al bestuurlijke ervaring. Maar is dat ook de ervaring om in elke situatie en op elk moment als goede commissaris te kunnen functioneren? En wat is goed? Sommige raden houden om de paar vergaderingen na afloop van een vergadering een 'nazit', waarin meteen in een ronde feedback wordt gevraagd. Soms is dit zelfs een vast onderdeel van de sluiting van elke vergadering. Het continu vragen naar feedback en stimuleren van een cultuur van feedback is cruciaal en moet gebeuren ondanks de tijdsdruk die vaak heerst. Soms verbaast het ons dat uit de interviews blijkt dat er helemaal niet zo gewillig wordt geluisterd of helemaal geen ruimte is voor onderlinge reflectie. Voor een goed functioneren van een raad lijkt ons dit wel essentieel. Maar wie neemt nu het initiatief om elkaar feedback te geven en te vragen? Zijn de leden van de rvc daarvoor 'overgeleverd' aan de opvattingen van de voorzitter? Maar misschien denkt de voorzitter wel dat de leden niet geïnteresseerd zijn in haar/zijn persoonlijke feedback? Aldus kan een klassieke patstelling ontstaan. Maar gelukkig zijn er de resultaten van het onderzoek. Dus voorzitter of commissaris, waar wacht u op om de persoonlijke feedback te agenderen voor

de eerstvolgende rvc-vergadering?

### Hoe en door wie wordt er invulling gegeven aan de wens/noodzaak om het bedrijf in te gaan?

Hoe (onder)houden uw rvc en uzelf de relatie met de 'werkvloer'? In deelrapport I is aangegeven dat de verbeterwens, ten aanzien van het minimaal één keer per jaar als collectief en ook als individuele commissaris een bedrijfsbezoek afleggen, breed wordt gedeeld. Op de vraag of de voorzitter de collega commissarissen moet stimuleren het bedrijf in te gaan, wordt met instemming gereageerd. Gezien het ook hier relatief groot aantal benchmarks dat bij deze activiteit een verbeterwens aangeeft, is het de vraag of bedrijfsbezoeken/contacten met de 'werkvloer' wel gestructureerd in de rvc aan de orde zijn geweest of zijn. Zijn hierover afspraken gemaakt? Voelen commissarissen zich vrij om zelfstandig initiatieven te nemen? Of is dat moeilijk en willen zij vooral niet worden teruggefloten en blijven de contacten daarom op de vlakte? Wie neemt het voortouw om de discussie hierover aan te zwengelen?

### Realiseert de voorzitter wel wat zij/hij kan leren door zelf het verslag van de rvc te schrijven?

Het beeld bij de resultaten van deze

9 Zie ook de tekst over de collectieve en individuele bedrijfsbezoeken in deelrapport I commissarissen benchmarkonderzoek 2019/2020: 'Breed gedeelde (verbeter)ambities voor werkgeversrol en -activiteiten', hoofdstuk 6.



activiteit is opvallend. De voorzitter zelf is er in de huidige situatie min of meer mee eens dat deze het verslag van de rvc schrijft. Een deel van de benchmarks komt als antwoord in de categorie deels oneens/deels eens, maar een groter deel denkt dat dit niet het geval is. Op zijn minst lijkt hier sprake te zijn van een communicatieprobleem. Als de voorzitter daadwerkelijk schrijft, is dat blijkbaar niet gecommuniceerd naar de collega's van de raad. Maar het kan ook zijn dat de voorzitter, wat niet ongebruikelijk is, een aantal steekwoorden heeft doorgegeven aan de scribent, meestal de secretaris. En vervolgens geeft de voorzitter dan commentaar op het stuk van de secretaris, voordat dit naar de andere leden van de rvc wordt gezonden. De voorzitter vindt dan wellicht dat hij/zij het verslag van de rvc heeft geschreven. Anderen zullen daarbij terecht een wat genuanceerder beeld hebben, maar het kan ook zijn dat de steekwoorden ontbreken en de secretaris of een externe de eerste voorzet heeft gegeven. En de voorzitter en/of iemand anders van de raad bekijkt het concept, past wat formuleringen aan bij gevoelige punten en plaatst her en der een komma. In het algemeen is de instemming met deze activiteit

in de wenselijke situatie nog steeds bescheiden en komt op een uitzondering na nog steeds niet boven het niveau deels oneens/deels eens. Wel hebben benchmarks hier een veranderwens, waarvan zes een bespreekbaar punt zijn. Ook dit schrijven van het verslag van de rvc lijkt ons een onderwerp om eens serieus te bekijken. Tijdens de interviews hebben wij ook gesproken met diverse voorzitters die zelf het verslag schrijven. Een belangrijk pluspunt daarvan is dat door het zelf schrijven er mogelijk meer gestructureerd wordt gekeken naar de rvc en het functioneren ervan. Het is een bekend verschijnsel dat een docent die zijn/haar eigen stof schrijft, daar zelf heel veel van leert. Zou dat voor een voorzitter niet ook zo zijn? En zou dat vervolgens niet bevorderlijk kunnen zijn voor het functioneren van de rvc?

#### **Waarom mag de voorzitter niet betrokken zijn bij zijn/haar eigen opvolging als voorzitter?**<sup>10</sup>

Geen van de benchmarks is het er in de wenselijke situatie duidelijk mee eens dat de voorzitter van de rvc sterk betrokken is bij de eigen opvolging. In de huidige situatie komt dit wel voor, zij het bij slechts twee benchmarks. In

termen van veranderwensen is de teneur dat het eerder minder dan meer moet worden, maar op vier benchmarks na, waar dit duidelijk is aangegeven, zijn er volgens onze systematiek geen andere veranderwensen. In het geciteerde onderzoek was het beeld wel dat er in het algemeen geen bezwaar was dat de voorzitter het proces op de rails zette. Maar een verdere betrokkenheid in termen van zitting hebben in de selectie- en benoemingscommissie werd veelal niet omarmd. Ook is het de vraag of de voorzitter van de rvc het executive search bureau moet selecteren. Geregeld kwam het voor dat de voorzitter van de selectie- en benoemingscommissie of de vice voorzitter de kar trokken. Een veel gehoord argument om de voorzitter hierbij niet te betrekken was 'de voorzitter mag/moet niet over zijn/haar eigen graf regeren'. Maar als de voorzitter een uitstekende voorzitter is geweest en als de voorzitter met name bij het selecteren van kandidaten bewezen heeft dit goed te (kunnen) doen, waarom zou deze voorzitter dan niet betrokken mogen worden bij de selectie van zijn eigen opvolging. Moet een dergelijke voorzitter afvallen om de schijn te vermijden? En is dat dan in het belang van de organisatie?

<sup>10</sup> In het 2018/2019 onderzoek is de selectie, benoeming, beoordeling en afscheid nemen commissarissen uitgebreid aan de orde gesteld. Zie hoofdstuk 6 van het commissarissenbenchmarkonderzoek deel II: 'Externe accountant en internal auditor: met, naast of tegenover elkaar?'.



# 3 Rol voorzitter rvc bij samenwerking binnen de rvc

## Samenvatting

Het **basisprofiel** is het in de **wenselijke situatie**, op één stelling na, duidelijk eens met alle stellingen dat de voorzitter ervoor moet zorgen dat daaraan wordt voldaan. Overall valt in de **geambieerde situatie** **74 procent** van de onderwerpen in de klasse **'duidelijk mee eens' of hoger**. In de **top vijf** komen qua procentuele aanhang bij de benchmarks dat:

- elk lid een **gelijkwaardige inbreng** (100 procent) en **gelijkwaardig aandeel** in de **besluitvorming** (94 procent) heeft;
- leden van de rvc in de vergadering hun **twijfels** voldoende **op tafel** leggen en **vergaderingen effectief** zijn (elk 100 procent); en
- elke commissaris voldoende beschikbaar is (94 procent).

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **verbeterpercentage 41 procent**. De meest gedeelde verbeterwensen betreffen dat:

- 'elke commissaris voldoende doet aan **permanente educatie/bijscholing**' en '**nieuwe leden het eerste jaar worden gecoacht**' (16 keer);
- '**nieuwe leden een introductieprogramma** volgen' en 'de rvc voldoende checkt of collega's **het vertrouwen blijven behouden**' (12 keer).

De **benchmarks met de meeste verbeterwensen** zijn respectievelijk: het groot niet-beursgenoteerd bedrijf en het familiebedrijf (elk 13 keer), de Zorg (11 keer), de overige non-profitbedrijven (10 keer) en MKB (9 keer).

Van het totaal aantal opties had **33 procent** in de **huidige situatie** een score **> 4.0** ('duidelijk mee eens') tegen **74 procent** in de **wenselijke situatie**.

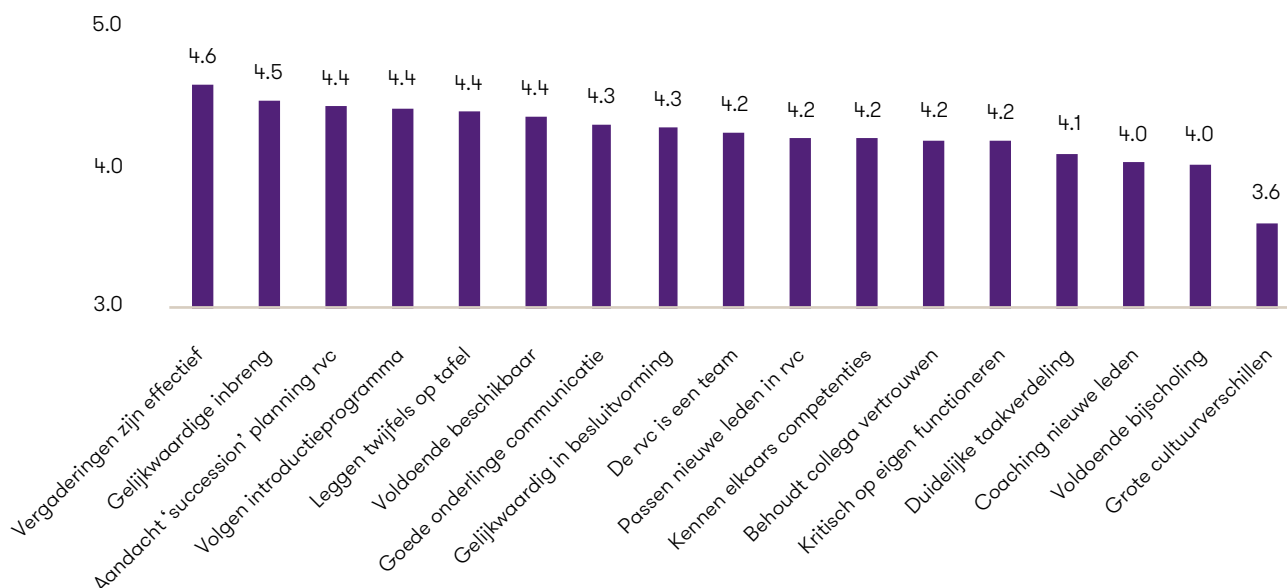
## Onderzoeksvraag

De respondenten zijn uitgenodigd om met behulp van **zeventien** stellingen een **uitspraak** te doen **over de rol** van de **voorzitter** bij de **samenwerking binnen de rvc**. De vraag luidde bijvoorbeeld: ten aanzien van de samenwerking binnen de rvc **zorgt de voorzitter ervoor** dat: elk lid een gelijkwaardige inbreng heeft. De andere stellingen zijn op een identieke manier geformuleerd. In het verleden werden deze vragen meer in het algemeen voor de rvc gesteld, zonder de expliciete rol van de voorzitter erbij. Daarom zijn de resultaten van 2019 niet vergelijkbaar met die van voorgaande jaren. Een nog niet 'eerder' gehanteerde stelling bleek zeer relevant. Het betreft: de voorzitter zorgt ervoor dat: 'nieuwe leden van de rvc het eerste jaar worden gecoacht'. Bij de vragen is de 5-puntsschaal gehanteerd met: 1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = mee eens en 5 = volstrekt mee eens.

## 3.1 Wenselijke situatie

Figuur 3.1 Wenselijke situatie 'de voorzitter zorgt ervoor dat ...' bij samenwerking in de rvc, basisprofiel

Mate van instemming



### 3.1.1 Het basisprofiel

Hogere score: vergadering rvc moet effectief zijn en lagere: in rvc is sprake van grote cultuurverschillen

Het basisprofiel is het er **gemiddeld duidelijk mee eens** (4.2) dat de **voorzitter** van de **rvc** bij op één na elke stelling **moet zorgen** dat daaraan wordt voldaan. Bij **twee stellingen** wijkt het antwoord van het basisprofiel af van dit gemiddelde antwoord. Het basisprofiel geeft een ruim **hogere score** in de categorie **volstrekt mee eens**: 'de vergaderingen van de rvc moeten **effectief** zijn' (4.6) en een fors **lagere score** in de categorie **min of meer mee eens**: 'binnen de rvc is sprake van **grote cultuurverschillen**' (3.6).

Op het laatste antwoord na, is de rvc het duidelijk tot zelfs voltrekt eens met alle stellingen.

### 3.1.2 Grote verschillen bij overige benchmarks

Scores

Binnen benchmark

#### Fam (familiebedrijf)

Deze benchmark is het **gemiddeld** met alle stellingen **duidelijk eens** (4.1). Bij **drie stellingen** wijkt het antwoord fors af van dit gemiddelde.

Het familiebedrijf heeft een **hogere score** in de categorie **duidelijk mee eens**: 'dat **elk lid** een **gelijkwaardige inbreng** heeft' (4.4) en 'dat de **vergaderingen** van de rvc **effectief** zijn' (4.4). De benchmark beantwoordt met een **lagere score** in de categorie **min of meer mee eens**: 'dat **nieuwe leden** van de rvc het eerste jaar worden **gecoacht**' (3.6).

Vergeleken met basisprofiel

Bij **vijf stellingen** zien we grote verschillen van **Fam** met het basisprofiel. De benchmark antwoordt ruim **hoger** dan het **basisprofiel** op de volgende stelling: 'dat **binnen de rvc** sprake is van **grote cultuurverschillen**' (duidelijk mee eens).

Fam heeft een ruim **lagere** mate van **instemming dan het basisprofiel** op de volgende vier stellingen: 'dat de rvc (genoeg) aandacht schenkt aan 'succession' planning met betrekking tot de rvc', 'dat leden van de rvc onderling voldoende checken of een collega het vertrouwen blijft houden', 'dat leden van de rvc het eerste jaar worden gecocht' en dat 'nieuwe leden van de rvc een introductieprogramma volgen' (alle vier min of meer mee eens).

Binnen benchmark

#### Corp (woningcorporaties)

Deze benchmark is het **gemiddeld** met alle stellingen **duidelijk eens** (4.0). Bij **vier stellingen** wijkt het antwoord ruim af van dit gemiddelde.

Een **hogere score** is van toepassing op dat: 'de **vergaderingen** van de rvc **effectief** zijn' (4.4) en 'elk lid een **gelijkwaardige inbreng** heeft' (4.3).

Corp beantwoordt met een **lagere score** in de categorie **min of meer mee eens** dat: **‘nieuwe leden van de rvc het eerste jaar worden gecoacht’** (3.6) en in de categorie **deels oneens/deels eens** dat: **‘binnen de rvc sprake is van grote cultuurverschillen’** (2.9).

#### Vergeleken met basisprofiel

Duidelijk **afwijkende opvattingen** van Corp ten opzichte van het **basisprofiel** gaat op bij **vier stellingen**. Corp antwoordt duidelijk **lager dan** het **basisprofiel** op deze stellingen: ‘dat de rvc (genoeg) aandacht schenkt aan ‘succession’ planning met betrekking tot de rvc’, ‘dat nieuwe leden van de rvc een introductieprogramma volgen’ (beide duidelijk mee eens), ‘dat nieuwe leden van de rvc het eerste jaar worden gecoacht’ (min of meer mee eens) en ‘dat binnen de rvc sprake is van grote cultuurverschillen’ (deels oneens/deels eens).

#### Binnen benchmark

##### Zorg (zorg- en welzijnsinstelling)

Deze benchmark is het **gemiddeld** met alle stellingen **duidelijk eens** (4.0). Bij **twee stellingen** wijkt het antwoord duidelijk af van dit gemiddelde. Een **hogere score** gaat in de categorie **duidelijk mee eens op voor** ‘dat de vergaderingen van de rvc effectief zijn’ (4.3) en een **lagere score** gaat in de categorie **neigt naar mee eens** op voor ‘dat binnen de rvc sprake is van grote cultuurverschillen’ (3.4).

#### Vergeleken met basisprofiel

Grote verschillen van Zorg met het basisprofiel doen zich voor bij **vier stellingen**. De benchmark ‘zorg’ antwoordt duidelijk **lager dan** het **basisprofiel** op deze stellingen: ‘dat de rvc (genoeg) aandacht schenkt aan ‘succession’ planning met betrekking tot de rvc’, ‘dat nieuwe leden van de rvc het eerste jaar worden gecoacht’, ‘dat nieuwe leden van de rvc een introductieprogramma volgen’ (alle drie min of meer mee eens) en ‘dat elke commissaris voldoende beschikbaar is’ (duidelijk mee eens).

#### Binnen benchmark

##### VZ (rvc-voorzitter)

Deze benchmark is het **gemiddeld** met alle stellingen **duidelijk eens** (4.3). Bij **twee stellingen** wijkt het antwoord van VZ ruim af van dit gemiddelde. Een **hogere score** geldt in de categorie **volstrekt mee eens** voor ‘dat nieuwe leden van de rvc een introductieprogramma volgen’ (4.7) en een **lagere score** in de categorie **min of meer mee eens** voor ‘dat binnen de rvc sprake is van grote cultuurverschillen’ (3.5).

Bij **geen enkele stelling** zien we afwijkingen ten opzichte van het basisprofiel.

#### Binnen benchmark

##### VR (het vrouwelijke rvc-lid)

Deze benchmark is het **gemiddeld** met alle stellingen **‘duidelijk eens’** (4.3). Bij **twee stellingen** wijkt het antwoord ruim af van dit gemiddelde. Het betreft een **lagere score** in de categorie **min of meer mee eens** voor ‘dat de rvc een duidelijke taakverdeling kent’ (3.9) en in de categorie **neigt naar mee eens** voor ‘dat binnen de rvc sprake is van grote cultuurverschillen’ (3.5).

Bij **geen enkele stelling** zien we afwijkingen ten opzichte van het basisprofiel.

#### Binnen benchmark

##### DIR (rvb/directielid)

Deze benchmark is het **gemiddeld** met alle stellingen **duidelijk eens** (4.1). Bij **één stelling** wijkt het antwoord duidelijk af van dit gemiddelde. Het betreft hier een **lagere score** in de categorie **deels oneens/deels eens** voor ‘dat binnen de rvc sprake is van grote cultuurverschillen’ (2.9).

#### Vergeleken met basisprofiel

Bij slechts **één stelling** is er een **groot verschil** met het basisprofiel en wel een **lagere score** voor ‘dat binnen de rvc sprake is van grote cultuurverschillen’ (deels oneens/deels eens).

## 3.2 Verander-/verbeterwensen en huidige situatie

Tabel 3.2 Verander-/verbeterwensen samenwerking binnen de rvc

| De voorzitter van de rvc zorgt ervoor dat:                                           |  bapr |  FAM |  Corp |  Zorg |  VZ |  VR |  DIR | Totaal |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| alle leden een gelijkwaardige inbreng hebben                                         |                                                                                        |                                                                                       |                                                                                        |                                                                                         |                                                                                        |                                                                                        |                                                                                         | 2      |
| alle leden een gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming hebben                     |                                                                                        |                                                                                       |                                                                                        |                                                                                         |                                                                                        |                                                                                        |                                                                                         | 1      |
| de rvc kritisch is op haar eigen functioneren                                        |                                                                                        |                                                                                       |                                                                                        |                                                                                         |                                                                                        |                                                                                        |                                                                                         | 7      |
| de rvc een team is                                                                   |                                                                                        |                                                                                       |                                                                                        |                                                                                         |                                                                                        |                                                                                        |                                                                                         | 3      |
| binnen de rvc sprake is van grote cultuurverschillen                                 |                                                                                        |                                                                                       |                                                                                        |                                                                                         |                                                                                        |                                                                                        |                                                                                         | 2      |
| de rvc een duidelijke taakverdeling kent                                             |                                                                                        |                                                                                       |                                                                                        |                                                                                         |                                                                                        |                                                                                        |                                                                                         | 1      |
| er een goede onderlinge communicatie tussen de rvc-leden is                          |                                                                                        |                                                                                       |                                                                                        |                                                                                         |                                                                                        |                                                                                        |                                                                                         | 0      |
| alle commissarissen voldoende beschikbaar zijn                                       |                                                                                        |                                                                                       |                                                                                        |                                                                                         |                                                                                        |                                                                                        |                                                                                         | 6      |
| de vergaderingen van de rvc effectief zijn                                           |                                                                                        |                                                                                       |                                                                                        |                                                                                         |                                                                                        |                                                                                        |                                                                                         | 5      |
| elke commissaris voldoende doet aan bijscholing                                      |                                                                                        |                                                                                       |                                                                                        |                                                                                         |                                                                                        |                                                                                        |                                                                                         | 16     |
| nieuwe leden van de rvc een introductieprogramma volgen                              |                                                                                        |                                                                                       |                                                                                        |                                                                                         |                                                                                        |                                                                                        |                                                                                         | 12     |
| nieuwe leden het eerste jaar worden gecoacht                                         |                                                                                        |                                                                                       |                                                                                        |                                                                                         |                                                                                        |                                                                                        |                                                                                         | 16     |
| de rvc-leden elkaars competenties voldoende kennen                                   |                                                                                        |                                                                                       |                                                                                        |                                                                                         |                                                                                        |                                                                                        |                                                                                         | 7      |
| de rvc voldoende selecteert of nieuwe leden in de rvc passen                         |                                                                                        |                                                                                       |                                                                                        |                                                                                         |                                                                                        |                                                                                        |                                                                                         | 5      |
| de rvc-leden hun twijfels voldoende op tafel leggen                                  |                                                                                        |                                                                                       |                                                                                        |                                                                                         |                                                                                        |                                                                                        |                                                                                         | 8      |
| de rvc voldoende checkt of collega vertrouwen behoudt                                |                                                                                        |                                                                                       |                                                                                        |                                                                                         |                                                                                        |                                                                                        |                                                                                         | 12     |
| de rvc (genoeg) aandacht schenkt aan 'succession' planning met betrekking tot de rvc |                                                                                        |                                                                                       |                                                                                        |                                                                                         |                                                                                        |                                                                                        |                                                                                         | 9      |

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 verander-/verbeterwens voor het betrokken aandachtsgebied.

### 3.2.1 Basisprofiel

Vier verbeterwensen, waarvan twee urgent

Het **gemiddelde** antwoord op alle stellingen krijgt van het basisprofiel de kwalificatie **in balans** (0.92) en valt met deze score (nog net) binnen de bandbreedte waardoor we niet spreken van een verbeterwens. Bij **vier stellingen** vindt het basisprofiel echter wel dat er duidelijk sprake is van een verbeterwens, en wel:

- **niet urgent:** 'dat leden van de rvc onderling voldoende checken of een collega het vertrouwen blijft houden' en 'dat nieuwe leden van de rvc een introductieprogramma volgen'; en
- **urgent:** 'dat elke commissaris voldoende doet aan permanente educatie/bijbscholing' en 'nieuwe leden van de rvc worden het eerste jaar gecoacht'.

### 3.2.2. Verbeterwensen overige benchmarks

Dertien verbeterwensen, waarvan drie urgent

#### Fam (familiebedrijf)

Deze benchmark heeft voor alle stellingen **gemiddeld** een '**verbeterwens**' (0.85). Bij **dertien** van de **zeventien stellingen** is er sprake van een verbeterwens. Deze kunnen als volgt worden ingedeeld:

- **niet-urgent:** de voorzitter zorgt ervoor dat: 'nieuwe leden van de rvc een introductieprogramma volgen', 'binnen de rvc sprake is van grote cultuurverschillen', 'de rvc een duidelijke taakverdeling kent', 'leden van de rvc elkaars competenties/ervaringen/et cetera voldoende kennen', 'de rvc kritisch is op haar eigen functioneren', 'elk lid een gelijkwaardige inbreng heeft', 'de rvc (genoeg) aandacht schenkt aan 'succession' planning met betrekking tot de rvc', 'de vergaderingen van de rvc effectief zijn', 'leden van de rvc onderling voldoende checken of een collega het vertrouwen blijft houden' en 'leden van de rvc in de rvc-vergaderingen hun twijfels voldoende op tafel leggen'; en

- **urgent:** de voorzitter zorgt ervoor dat: 'leden van de rvc voldoende selecteren of nieuwe leden wel in de rvc passen', 'elke commissaris voldoende doet aan permanente educatie/bijbscholing' en 'nieuwe leden van de rvc het eerste jaar worden gecoacht'.

### Corp (woningcorporaties)

#### Zes verbeterwensen, waarvan één urgent

Deze benchmark scoort voor wat betreft alle stellingen **gemiddeld 'in balans'** (0.90). Bij **zes stellingen** is er duidelijk sprake van een verbeterwens. Deze zijn onderverdeeld in:

- **niet-urgent:** de voorzitter zorgt ervoor dat: 'elke commissaris voldoende beschikbaar is', 'de vergaderingen van de rvc effectief zijn', 'leden van de rvc elkaars competenties/ervaringen/et cetera voldoende kennen', 'leden rvc in de rvc-vergaderingen hun twijfels voldoende op tafel leggen' en 'leden van de rvc onderling voldoende checken of een collega het vertrouwen blijft houden'; en
- **urgent:** de voorzitter zorgt ervoor dat 'nieuwe leden van de rvc het eerste jaar worden gecoacht'.

De woningcorporatie is de **enige benchmark** die voor '**permanente educatie**' **geen verbeterwens** heeft.

### Zorg (zorg- en welzijnsinstelling)

#### Elf verbeterwensen, waarvan drie urgent

Zorg ziet graag meer veranderen en toont voor alle stellingen **gemiddeld een verbeterwens**, gezien de gemiddelde waarde van 0.87 voor het quotiënt. Bij **elf stellingen** is er duidelijk sprake van een verbeterwens, waarvan bij drie urgent. De verdeling is als volgt:

- **niet-urgent:** de voorzitter zorgt ervoor dat: 'de rvc kritisch is op haar eigen functioneren', 'leden van de rvc in de rvc-vergaderingen hun twijfels voldoende op tafel leggen', 'de vergaderingen van de rvc effectief zijn', 'de rvc een team is', 'leden van de rvc elkaars competenties/ervaringen/et cetera voldoende kennen', 'elke commissaris voldoende beschikbaar is', 'nieuwe leden van de rvc een introductieprogramma volgen' en 'leden rvc onderling voldoende checken of een collega het vertrouwen blijft houden'; en
- **urgent:** de voorzitter zorgt ervoor dat: 'de rvc (genoeg) aandacht schenkt aan 'succession' planning met betrekking tot de rvc', 'elke commissaris voldoende doet aan permanente educatie/bijbscholing' en 'nieuwe leden van de rvc het eerste jaar worden gecoacht'.

### VZ (rvc-voorzitter)

#### Twee verbeterwensen, waarvan één urgent

De voorzitter is zelf redelijk behoudend en is in hoofdlijnen het meest tevreden met de huidige situatie. Deze benchmark heeft **geen verbeterwens** voor wat betreft alle stellingen **gemiddeld** en komt overall op de kwalificatie '**in balans**' (0.96). Bij **twee stellingen** is er wel sprake van een verbeterwens en wel voor:

- **niet urgent:** de voorzitter zorgt ervoor dat: 'nieuwe leden van de rvc het eerste jaar worden gecoacht'; en
- **urgent:** de voorzitter zorgt ervoor dat: 'elke commissaris voldoende doet aan permanente educatie/bijbscholing'.

### VR (het vrouwelijke rvc-lid)

#### Zeven verbeterwensen, waarvan één urgent

De vrouwelijke commissaris ziet voor alle stellingen **gemiddeld een 'verbeterwens'** (0.89). Bij **zeven stellingen** is er een verbeterwens met twee urgente. De indeling van deze verbeterwensen ziet er als volgt uit:

- **niet urgent:** de voorzitter zorgt ervoor dat: 'de rvc (genoeg) aandacht schenkt aan 'succession' planning met betrekking tot de rvc', 'leden van de rvc in de rvc-vergaderingen hun twijfels voldoende op tafel leggen', 'leden van de rvc elkaars competenties/ervaringen/et cetera voldoende kennen', 'leden van de rvc onderling voldoende checken of een collega het vertrouwen blijft houden' en 'nieuwe leden van de rvc een introductieprogramma volgen'; en
- **urgent:** de voorzitter zorgt ervoor dat: 'elke commissaris voldoende doet aan permanente educatie/bijbscholing' en 'nieuwe leden van de rvc het eerste jaar worden gecoacht'.

**Zeven verbeterwensen, waarvan twee urgent**

### DIR (lid rvb/directie)

De directie heeft voor wat betreft alle stellingen **gemiddeld geen verbeterwens** en krijgt gemiddeld (nog net) de kwalificatie **'in balans'** (0.91). Bij **zeven stellingen** is er echter duidelijk sprake van een verbeterwens. De indeling daarvan is als volgt:

- **niet urgent:** de voorzitter zorgt ervoor dat: 'leden van de rvc onderling voldoende checken of een collega het vertrouwen blijft houden', 'leden van de rvc voldoende selecteren of nieuwe leden wel in de rvc passen', 'nieuwe leden van de rvc een introductieprogramma volgen', 'de rvc kritisch is op haar eigen functioneren' en 'de rvc (genoeg) aandacht schenkt aan 'succession' planning met betrekking tot de rvc'; en
- **urgent:** de voorzitter zorgt ervoor dat: 'elke commissaris voldoende doet aan permanente educatie/bijscholing' en 'nieuwe leden van de rvc het eerste jaar worden gecoacht'.

**Beter moet vooral permanente educatie en coaching eerste jaar**

### Mate van gedeeld zijn van verbeterwensen

Relatief **veel profielen** zien, wat betreft het zorgen voor van de voorzitter, een al dan niet urgente verbeterwens voor:

- 'elke commissaris doet voldoende aan **permanente educatie/bijscholing**' en '**nieuwe leden worden het eerste jaar gecoacht**' (16 keer);
- '**nieuwe leden volgen een introductieprogramma**' en 'de rvc checkt voldoende of collega's **het vertrouwen blijven behouden**' (12 keer);
- 'de rvc schenkt genoeg **aandacht** aan **succession planning** met betrekking tot de rvc' (9 keer); en
- 'leden van de rvc leggen in de rvc-vergaderingen hun **twijfels voldoende op tafel**' (8 keer).

Relatief **weinig profielen** hebben een verbeterwens voor:

- elk lid heeft een **gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming** (1 keer);
- de rvc kent een **duidelijke taakverdeling** (1 keer);
- elk lid heeft een **gelijkwaardige inbreng** (2 keer); en
- binnen de rvc is **sprake van grote cultuurverschillen** (2 keer).

Wat betreft ervoor zorgen door de voorzitter, dat er een goede **onderlinge communicatie** is tussen de **leden van de rvc**, heeft **geen** enkele benchmark een verbeterwens.

### Verdeling verbeterwensen over de benchmarks

De **benchmarks met de meeste verbeterwensen** zijn respectievelijk: GB, Fam (elk 13 keer), Zorg (11 keer), ONP (10 keer), MKB (9 keer) en VR en DIR (elk 7 keer). De bedrijfsbenchmarks hebben procentueel aanmerkelijk meer verbeterwensen dan de persoonsgebonden profielen.

**33 procent van de opties scoort  $\geq 4.0$**

### Huidige situatie

In de huidige situatie is bij **vijf stellingen 50 procent of meer** van de benchmarks, waaronder **het basisprofiel** het **er duidelijk mee eens**. De voorzitter zorgt ervoor dat:

- elk lid een gelijkwaardige inbreng heeft en een gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming (elk 76 procent);
- de vergaderingen van de rvc effectief zijn (65 procent);
- er een goede onderlinge communicatie is tussen de leden van de rvc (56 procent); en
- elke commissaris voldoende beschikbaar is 53 procent.

**Bijscholing, grote cultuurverschillen en coaching eerste jaar wordt hooguit met mate aangetroffen**

Bij **drie** van de zeventien **onderwerpen** kwam **geen benchmark** in de **hoogste twee klassen** qua mate van instemming (scores dus  $< 4.0$ ). Dit zijn dat de voorzitter ervoor zorgt dat:

- er grote **cultuurverschillen** zijn binnen de rvc;
- elke commissaris voldoende doet aan **bijscholing**; en
- nieuwe leden van de rvc het eerste jaar worden **gecoacht**.

Van het totaal aantal opties had 33 procent een score  $\geq 4.0$  tegen 74 procent in de wenselijke situatie.



## Bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

### Investeren commissarissen onvoldoende in hun houdbaarheid/actualiteitswaarde of gaan de eisen telkens omhoog?

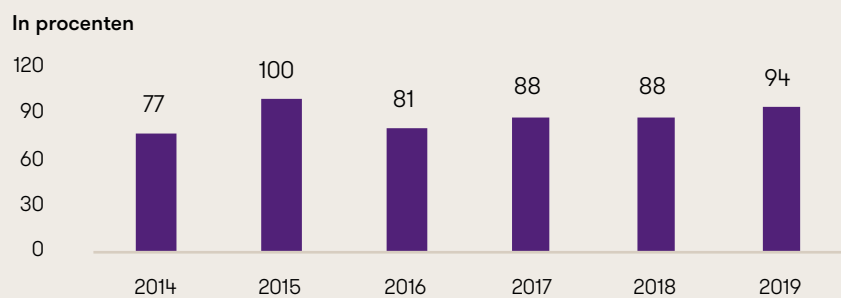
Permanente educatie/bijbscholing is vanaf 2014 opgenomen in het onderzoek. Het lijkt ons aannemelijk dat permanente educatie/bijbscholing een investering is in de houdbaarheid van een commissaris. Uit figuur 3.3 blijkt duidelijk dat bijbscholing/**permanente educatie** al vanaf 2014 een **aandachtsgebied** is waar **verbetering wenselijk** is.

Commissarissen en niet-commissarissen in de breedte vinden dat. Zeer opvallend is dat vanaf 2014, behalve in 2015, de **woningcorporaties** telkens vinden dat ze op dit gebied **niet** hoeven te **verbeteren**. Dit is vermoedelijk ingegeven doordat in de sector wordt gewerkt met zogenaamde verplichte PE-punten in een bepaald tijdsbestek, of te wel permanente educatiepunten. Commissarissen van de woningcorporaties publiceren gedetailleerd in het verslag van de rvc hoeveel PE-punten de afzonderlijke commissarissen en directeuren hebben behaald, want dit is verplicht. En dus voldoen ze aan de regels. Maar is hiermee geen behoefte meer aan verbetering van bijbscholing? We kunnen ons niet aan de indruk onttrekken dat het risico van regulering is, dat hier een vinkje wordt geplaatst en een aantal uren wordt vermeld en we daarom vanzelfsprekend tevreden zijn. Zoals uit de tabel met de verbeterwensen blijkt, is permanente educatie overal een urgente verbeterwens. Alleen bij de woningcorporaties is dat niet zo. Is dit niet het risico van regulering?

### Is een goede onderlinge communicatie tussen de leden van de rvc een verdienste van de voorzitter?

Uit het onderzoek bij deze vraag blijkt dat er geen enkele verbeterwens is op dit gebied. Dat is erg opvallend. Veertien van de zestien benchmarks zijn het er duidelijk mee eens dat de voorzitter hiervoor moet zorgen. 88 procent van de benchmarks geeft een score van 4.0 of hoger en de twee ontbrekende benchmarks zitten met hun mate van instemming hier dicht tegen aan. In de huidige situatie is het percentage benchmarks dat het duidelijk

**Figuur 3.3 Bijbscholing: overall verbeterpercentage voor alle profielen per jaar**



eens is met deze taak van de voorzitter 56 procent. De andere benchmarks komen in de klasse 'min of meer mee eens'. De onderliggende teneur is daarmee dat er een wens tot verbetering is, maar deze valt bij elke benchmark binnen de acceptabele bandbreedte, zij het soms op het nippertje. Tijdens de interviews tekende het dilemma van de vraagstelling zich af. Als je vindt dat de communicatie goed is, is dat dan de verdienste van de voorzitter of van één of meer van de andere leden? En stel dat je niet tevreden bent, is het dan storend voor het kunnen uitoefenen van je taak als commissaris en rvc? En moet de voorzitter dan actie ondernemen of doe je dat zelf als commissaris. In dit verband kwamen we bij het doorvragen geregeld op het onderwerp bijbscholing/permanente educatie. Werden de daar verkregen informatie en inzichten onderling gedeeld? Het bleek bepaald geen standaardpraktijk te zijn om deze verworven kennis en inzichten te delen. Soms gebeurde er niets, soms werd het gedeeld met een enkele commissaris en het kwam ook voor dat het wel werd gedeeld met alle leden en dan of in de vergadering van de rvc of daarbuiten.

### Worden nieuwe leden van de rvc het eerste jaar niet gecoacht of is het niet zichtbaar?

Coaching van nieuwe leden van de rvc in het eerste jaar vindt volgens de commissarissen niet of in beperkte mate plaats. Zelfs de voorzitter geeft dat aan. In combinatie met het doen van bijbscholing is dit de enige activiteit, waarvan de benchmarks zeer breed vinden dat de voorzitter dit dient te verbeteren.

Bij vijftien van de zestien benchmarks is het zelfs een urgente verbeterwens. Tijdens de interviews bleek een groot aantal commissarissen niet te weten of deze coaching gebeurde. Hun eigen ervaring stond niet altijd meer helder op het netvlies. En een enkeling wist aan te geven dat er wel eens een gesprek was geweest. Niet noodzakelijkerwijs betrof dit een gesprek met de voorzitter. Soms werd de voorkeur gegeven aan een gesprek met een andere commissaris. Zegt dit wat over de veronderstelde afhankelijkheidsrelatie? Of heeft dit te maken met een onvoldoende 'veilig' klimaat in de rvc? Of zegt het wat over het niet kwetsbaar durven opstellen? Of heeft het te maken met een misplaatst gevoel van eigenwaarde 'ik weet het zelf wel'. Er waren ook voorzitters die aangaven dat zij in de beginfase van een nieuwe commissaris nog wel eens een telefoontje pleegde met het nieuwe lid. Een deel van de terughoudendheid van de voorzitter kan ook samenhangen met zijn opvatting dat er meer wegen zijn die naar Rome leiden. En het beeld van de voorzitter over het functioneren van een rvc en het individuele lid hoeft niet altijd het enige juiste beeld te zijn. De gesignaleerde verbeterwensen maken het ons inziens duidelijk dat het goed is dit punt te agenderen, vast te leggen en mee te nemen in de jaarlijks evaluatie van de rvc. Misschien gaat coaching nog wel verder dan alleen het eerste jaar. En misschien is het goed om dat vice versa te doen. Moet de voorzitter (soms) ook niet gecoacht/gecorrigeerd worden?

# 4 Persoonlijke competenties van de voorzitter, rvc en rvb

## Samenvatting

Voor de **voorzitter** van de rvc, de **rvc** als geheel en de **rvb** als geheel zijn grosso modo als eigenschappen **gewenst: helikopterview, strategisch inzicht, kritisch doorvragen, rechte rug, evenwichtig, teamspeler en kunnen luisteren**. Het betreft de uitspraken over de aanwezigheid van deze eigenschappen in de categorie duidelijk mee eens of volstrekt mee eens.

Voor de **voorzitter** komen daar nog bij: communicator en intuïtie/onderbuikgevoel.

Voor de **rvb** als geheel zijn dat: communicator, ondernemer, creativiteit/onconventionele attitude en intuïtie/onderbuikgevoel.

## Ten aanzien van de verbeterwensen

### Voorzitter

Voor de voorzitter is het overall verbeterpercentage 20 procent. De meeste verbeterwensen hebben het groot niet-beursgenoteerd bedrijf en het familiebedrijf.

Bij de voorzitter zien de meeste benchmarks de eigenschappen 'communicator', 'kunnen luisteren' en 'kritisch doorvragen' graag verbeteren.

### Rvc als geheel

Bij de rvc als geheel is het overall verbeterpercentage 17 procent. De meeste verbeterwensen komen voor bij: de secretaris, het groot niet-beursgenoteerd bedrijf, het familiebedrijf en het onderwijs.

De eigenschappen waarvoor de meeste benchmarks een verbeterwens uiten, zijn 'kritisch doorvragen' en 'creativiteit/onconventionele attitude'.

### Rvb als geheel

Het overall verbeterpercentage is hier 49 procent.

Het aantal benchmarks met minder dan zes verbeterwensen (= 55 procent) is gering. Dit zijn de secretaris, de directie, de 1<sup>ste</sup> tier board, de commissaris-lid auditcommissie en de zorgsector. Het familiebedrijf, de corporatie en de overige non-profitbedrijven hebben de meeste veranderwensen (8 keer ofwel 73 procent). De andere, niet genoemde benchmarks hebben zes of zeven verbeterwensen.

Voor de rvb als geheel hebben de volgende eigenschappen de meeste aanhang qua verbeterwensen: communicator en kritisch doorvragen, teamspeler, strategisch inzicht, kunnen luisteren, helikopterview en creativiteit/onconventionele attitude.

Van het totaal aantal opties had voor de **voorzitter** 50 procent in de **huidige situatie** een score > 4.0 ('duidelijk mee eens') tegen 83 procent in de **wenselijke situatie**.

Voor de **rvc als geheel** is dat respectievelijk 43 procent in de **huidige situatie** tegen 67 procent in de **wenselijke situatie** en voor de **rvb als geheel** 26 procent in de **huidige situatie** tegen 88 procent in de **wenselijke situatie**.

Daarmee is de **rvb** het bekende schaap met de vijf poten, dat in de huidige situatie een en ander mist, maar in de toekomst alles moet hebben, zelfs wat de rvc niet heeft.

## Onderzoeksvraag

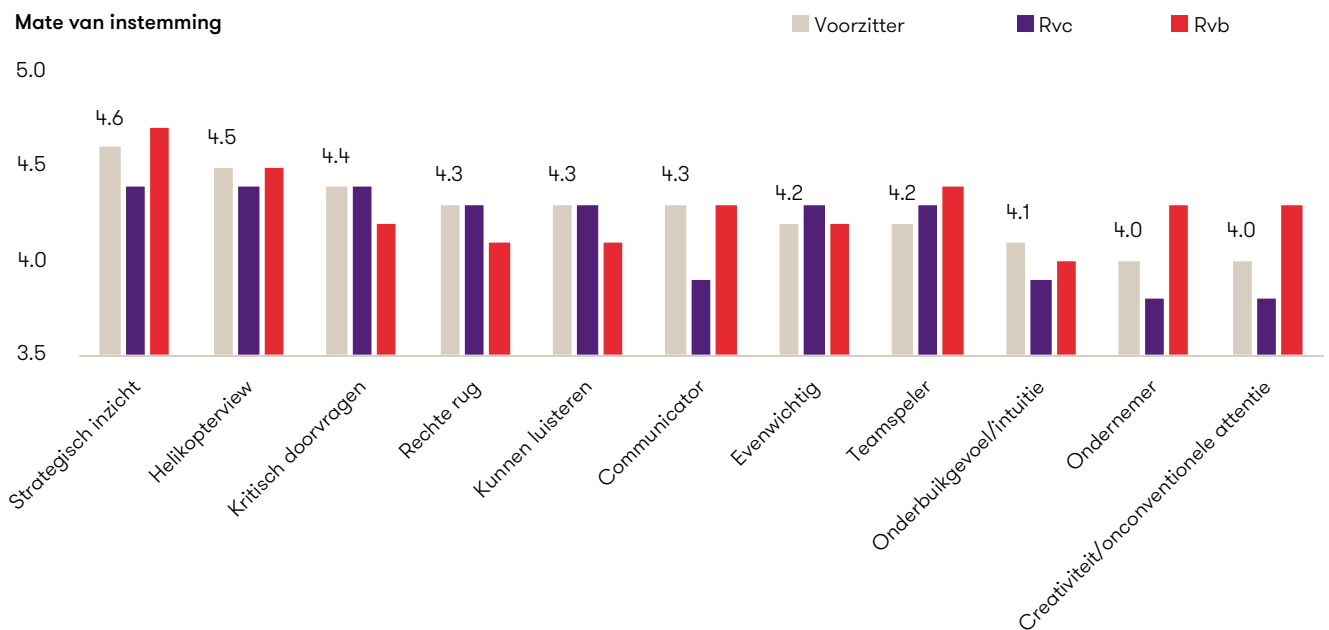
In het onderzoek 2019/2020 is de respondenten in de vorm van stellingen gevraagd voor de huidige en de wenselijke situatie een oordeel te geven over een elftal persoonlijke eigenschappen/competenties van de voorzitter en de rvc en de rvb als geheel.

Bij de beantwoording is de 5-puntsschaal gehanteerd met: 1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = mee eens en 5 = volstrekt mee eens.



## 4.1 Wenselijke situatie

Figuur 4.1 Eigenschappen/competenties: voorzitter rvc, rvc en rvb als geheel, basisprofiel



Legenda: weergegeven in aflopende mate van instemming met de eigenschappen voor de voorzitter

### 4.1.1 Basisprofiel

**Strategisch inzicht, helikopterblik en kritisch doorvragen bovenaan voor voorzitter**

#### Voorzitter

Het basisprofiel ofwel het beursgenoteerde bedrijf beantwoordt in de wenselijke situatie alle elf stellingen **over de voorzitter gemiddeld met duidelijk mee eens** (4.3). Voor **geen enkele eigenschap zijn er grote verschillen** met dit gemiddelde. Dit betekent dat de voorzitter **alle** gevraagde **eigenschappen** geacht wordt te **hebben**. De **hoogste instemming** wordt gegeven aan 'strategisch inzicht' en 'helikopterblik' (beide in de klasse **volstrekt mee eens**), gevolgd door 'kritisch doorvragen'. De **laagste instemming** krijgt 'ondernemer'. Deze eigenschap wordt kennelijk iets minder van de voorzitter verwacht.

**Creativiteit/onconventionele attitude en ondernemerschap minder nodig voor rvc**

#### Rvc

Voor de **rvc als geheel**, geeft het basisprofiel gemiddeld een licht lagere instemming dan bij de voorzitter maar met nog steeds dezelfde kwalificatie **duidelijk mee eens** (4.1). Hier zien we echter bij **twee eigenschappen grote verschillen** ten opzichte van dit gemiddelde. Het betreft een **lagere instemming** voor: 'creativiteit/onconventionele attitude' en 'ondernemer', deze scoren beide **min of meer mee eens**.

**Elke eigenschap gewenst in rvb. Nadruk op strategisch inzicht**

#### Rvb

Het basisprofiel is het er in de wenselijke situatie gemiddeld **duidelijk mee eens** (4.3) dat de **rvb als geheel** over de hele set eigenschappen moet beschikken. Voor elke competentie is de score  $\geq 4.0$ . Het enige **grote verschil** ten opzichte van dit gemiddelde doet zich voor bij 'strategisch inzicht' (4.7). Het basisprofiel is het er **volstrekt mee eens** dat deze eigenschap in de rvb vertegenwoordigd dient te zijn.

### 4.1.2 Grote verschillen met basisprofiel: overall, per eigenschap en per benchmark

**Percentage grote verschillen: voorzitter 16 procent**

#### Overall percentage grote verschillen met basisprofiel

Voor de **voorzitter** is het overall percentage grote verschillen met basisprofiel **16 procent**. Bij de **persoonsgebonden** profielen is dat 10 procent en bij de **bedrijfsprofielen** 26 procent met bij de **profitsector** 18 procent en bij de **non-profitsector** 32 procent.

**Rvc als geheel 4 procent**

Voor de **rvc als geheel** is het overall percentage grote verschillen met basisprofiel **4 procent**. Bij de **persoonsgebonden** profielen en bij de **bedrijfsprofielen** is dat eveneens 4 procent.

Rvb als geheel 6 procent

Voor de **rvb als geheel** is het overall percentage grote verschillen met basisprofiel **6 procent**. Bij de **persoonsgebonden** profielen is dat 9 procent en bij de **bedrijfsprofielen** 5 procent.



**16%**  
Voorzitter



**4%**  
Rvc als geheel



**6%**  
Rvb als geheel

Alleen bij voorzitter voor strategisch inzicht en ondernemer 38 procent grote verschillen

Grote consensus met basisprofiel

### Per eigenschap en per benchmark

Bij **geen** van de afzonderlijke eigenschappen/competenties bedraagt het percentage benchmarks met grote verschillen ten opzichte van het basisprofiel meer dan 38 procent. Voor de **voorzitter** is **38 procent** het **hoogst** en betreft dan **strategische inzicht** en **ondernemer**. En van de afzonderlijke benchmarks is **onderwijs** met acht grote, negatieve verschillen, waarvan zes materieel, de benchmark die ook alleen bij de voorzitter de **meeste** grote **verschillen** laat zien. Voor de rvb en de rvc als geheel is het aantal grote verschillen aanzienlijk geringer.

Conclusie: er is een **grote** mate van **consensus met** de mate van instemming bij het basisprofiel.

### Selectie benchmarks

#### Fam (het familiebedrijf)

Over de voorzitter

Deze benchmark is het in de wenselijke situatie ten aanzien van de **voorzitter gemiddeld** met alle stellingen **duidelijk eens** (4.1). Bij **één van de elf stellingen** toont het antwoord een **groot verschil** met **dit gemiddelde**. Een **lagere** instemming is van toepassing in de categorie **min of meer mee eens** voor '**ondernemer**'.

Vergeleken met basisprofiel

**Fam** heeft een **lagere instemming** dan het basisprofiel bij '**communicator**', maar dat verschil is niet materieel.

Over de rvc

**Fam** beantwoordt in de wenselijke situatie ten aanzien van de **rvc** alle stellingen **gemiddeld** met '**duidelijk mee eens**' (4.1). Bij **drie eigenschappen** toont het antwoord van deze benchmark **grote verschillen** met **dit gemiddelde**. Een **hogere** mate van **instemming** gaat in de categorie volstrekt mee eens op voor '**helikopterview**' en in de categorie duidelijk mee eens voor '**strategisch inzicht**'.

Vergeleken met basisprofiel

Een **lagere mate van instemming** is van toepassing op '**onderbuikgevoel/intuïtie**' (neigt naar mee eens).

Bij **een stelling** is er een **groot, negatief verschil** van **Fam** met het basisprofiel. Dit betreft de eigenschap '**onderbuikgevoel/intuïtie**'.

Over de rvb

Voor de **rvb** beantwoordt **Fam** in de wenselijke situatie alle stellingen **gemiddeld** met '**duidelijk mee eens**' (4.3). Bij **twee eigenschappen** toont het antwoord van deze benchmark **grote verschillen** met **dit gemiddelde**. Een **hogere** mate van **instemming** gaat in de categorie **volstrekt mee eens** op voor '**strategisch inzicht**' en '**ondernemer**'. Bij **één stelling** zien we een **groot, positief verschil** van **Fam** **ten opzichte van het basisprofiel**, namelijk voor de eigenschap '**ondernemer**' (volstrekt mee eens).

Vergeleken met het basisprofiel

#### Corp (de woningcorporatie)

Over de voorzitter

Deze benchmark is het in de wenselijke situatie ten aanzien van de voorzitter met alle stellingen **gemiddeld duidelijk eens** (4.1). Bij **drie eigenschappen** zijn er **grote verschillen** met **dit gemiddelde**. Een **hogere** mate van **instemming** gaat in de categorie duidelijk mee eens op voor '**helikopterview**'.

Vergeleken met basisprofiel

Een **lagere** mate van instemming is van toepassing in de categorie **min of meer mee eens** voor: '**creativiteit/onconventionele attitude**' en in de categorie **neigt naar mee eens**: '**ondernemer**'.

Bij **twee eigenschappen** zijn er **grote verschillen** van **Corp** met het basisprofiel. **Corp** heeft een **lagere** mate van **instemming** bij de eigenschappen/kwaliteiten: '**ondernemer**' (neigt naar mee eens) en '**strategisch inzicht**' (duidelijk mee eens).

Over de rvc

**Corp** is het in de wenselijke situatie ten aanzien van de rvc met alle stellingen

|                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                            | <p><b>gemiddeld duidelijk eens</b> (4.1). Bij <b>zes eigenschappen</b> laat Corp <b>grote verschillen</b> zien met dit <b>gemiddelde</b>. Een <b>hogere</b> mate van <b>instemming</b> gaat in de categorie volstrekt mee eens op voor <b>'kritisch doorvragen'</b> en <b>'helikopterview'</b> en in de categorie duidelijk mee eens op voor <b>'strategisch inzicht'</b>.</p> <p>Een <b>lagere</b> mate van instemming is van toepassing op <b>'onderbuikgevoel/intuïtie'</b> en <b>'creativiteit/onconventionele attitude'</b> (beide min of meer mee eens) en voor <b>'ondernemer'</b> (neigt naar mee eens).</p> |
| Vergeleken met basisprofiel                | <p>Bij <b>één eigenschap</b> is er een groot, negatief <b>verschil</b> van Corp met het <b>basisprofiel</b>. Corp heeft een duidelijk <b>lagere</b> mate van <b>instemming</b> voor: <b>'ondernemer'</b> (neigt naar mee eens).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Over de rvb                                | <p>Corp is het in de wenselijke situatie overall <b>gemiddeld</b> voor de rvb <b>'duidelijk eens'</b> (4.2) met alle stellingen. Bij <b>drie eigenschappen</b> zijn er <b>grote verschillen</b> met dit <b>gemiddelde</b>. Een <b>hogere</b> mate van <b>instemming</b> gaat op voor <b>'strategisch inzicht'</b> (volstrekt mee eens).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Vergeleken met basisprofiel                | <p>Een <b>lagere</b> mate van <b>instemming</b> is in de categorie <b>min of meer mee eens</b> van toepassing voor <b>'onderbuikgevoel/intuïtie'</b> en <b>'creativiteit/onconventionele attitude'</b>. Bij <b>een eigenschap</b> is er een <b>groot, negatief verschil</b> van Corp met het <b>basisprofiel</b>. Dit gaat op voor <b>'creativiteit/onconventionele attitude'</b> (min of meer mee eens).</p>                                                                                                                                                                                                        |
| Over de voorzitter                         | <p><b>Zorg (de zorg- en welzijnsinstelling)</b></p> <p>Deze benchmark is het in de wenselijke situatie ten aanzien van de <b>voorzitter</b> met alle stellingen <b>gemiddeld duidelijk eens</b> (4.1). Voor <b>één eigenschap</b> is er een <b>groot verschil</b> met dit <b>gemiddelde</b>. Een <b>lagere</b> mate van instemming is in de categorie <b>min of meer mee eens</b> van toepassing voor <b>'ondernemer'</b>.</p>                                                                                                                                                                                       |
| Vergeleken met basisprofiel                | <p>Bij <b>twee eigenschappen</b> zijn er <b>grote verschillen</b> met het <b>basisprofiel</b>. <b>Zorg</b> antwoordt duidelijk <b>lager</b> dan het basisprofiel voor: <b>'ondernemer'</b> (min of meer mee eens) en <b>'strategisch inzicht'</b> (duidelijk mee eens).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Over de rvc                                | <p>Zorg is het in de wenselijke situatie ten aanzien van de <b>rvc</b> met alle stellingen <b>gemiddeld duidelijk eens</b> (4.1). Bij <b>drie stellingen</b> laat het antwoord van Zorg <b>grote verschillen</b> zien met dit <b>gemiddelde</b>. Een <b>hogere</b> mate van <b>instemming</b> gaat in de categorie duidelijk mee eens op voor <b>'helikopterview'</b> en een <b>lagere score</b> is in de categorie min of meer mee eens van toepassing voor <b>'creativiteit/onconventionele attitude'</b> en <b>'ondernemer'</b>.</p>                                                                              |
| Vergeleken met basisprofiel                | <p>Bij <b>geen enkele stelling</b> zien we <b>grote verschillen</b> van Zorg met het <b>basisprofiel</b>.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Over de rvb                                | <p>Zorg is het in de wenselijke situatie ten aanzien van de <b>rvb</b> met alle stellingen <b>gemiddeld duidelijk eens</b> (4.2). Bij <b>twee eigenschappen</b> zijn er <b>grote verschillen</b> met dit <b>gemiddelde</b>. Een <b>hogere</b> mate van <b>instemming</b> gaat in de categorie volstrekt mee eens op voor <b>'strategisch inzicht'</b>. Een <b>lagere</b> mate van instemming is in de categorie <b>min of meer mee eens</b> van toepassing voor <b>'onderbuikgevoel/intuïtie'</b>.</p>                                                                                                               |
| Vergeleken met basisprofiel                | <p>Bij <b>geen enkele stelling</b> zijn er bij Zorg <b>grote verschillen</b> met het <b>basisprofiel</b>.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Over de voorzitter                         | <p><b>VZ (de voorzitter)</b></p> <p>De voorzitter zelf beantwoordt in de wenselijke situatie ten aanzien van de voorzitter alle stellingen <b>gemiddeld</b> met <b>'volstrekt mee eens'</b> (4.5). Bij <b>geen enkele stelling</b> toont het antwoord van deze benchmark <b>grote verschillen</b> met dit <b>gemiddelde antwoord</b>. <b>Voor de voorzitter zijn daarmee alle eigenschappen zeker relevant</b>.</p>                                                                                                                                                                                                  |
| Vergeleken met basisprofiel                | <p>Bij <b>drie eigenschappen</b> zijn er <b>grote verschillen</b> met het <b>basisprofiel</b>. De voorzitter antwoordt duidelijk <b>hoger</b> voor: <b>'onderbuikgevoel/intuïtie'</b> (duidelijk mee eens), <b>'creativiteit/onconventionele attitude'</b> (duidelijk mee eens) en <b>'ondernemer'</b> (duidelijk mee eens).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Over de rvc en vergeleken met basisprofiel | <p>De voorzitter is het <b>overall gemiddeld</b> duidelijk eens (4.3) met alle eigenschappen ten aanzien van de rvc. Er zijn <b>geen grote verschillen met dit gemiddelde</b> en ook niet met het <b>basisprofiel</b>.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Over de rvb                                | <p>De voorzitter is het in de wenselijke situatie ten aanzien van de <b>rvb</b> met alle stellingen <b>gemiddeld duidelijk eens</b> (4.4). Bij <b>één eigenschap</b> is er een groot <b>verschil</b> met dit <b>gemiddelde</b>. Een <b>hogere</b> mate van <b>instemming</b> gaat in de categorie volstrekt mee eens</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Vergeleken met basisprofiel                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

op voor **'strategisch inzicht'**.

De voorzitter kent duidelijk **meer instemming** dan het basisprofiel toe aan de stelling 'kunnen luisteren' (duidelijk mee eens). Andere grote verschillen zijn er niet.

#### **VR (het vrouwelijke rvc-lid)**

Over de voorzitter

Deze benchmark is het in de wenselijke situatie voor de voorzitter **met** alle stellingen **gemiddeld volstrekt eens** (4.5). Er is alleen **één groot verschil** met dit gemiddelde, namelijk voor 'ondernemer' in de categorie duidelijk mee eens.

Vergeleken met basisprofiel

Bij **twee eigenschappen** zijn er **grote verschillen** met **het basisprofiel**. VR heeft duidelijk een **hogere** mate van **instemming** voor **'rechte rug'** (volstrekt mee eens) en **'kritisch doorvragen'** (volstrekt mee eens).

Over de rvc

VR is het in de wenselijke situatie **ten aanzien van de rvc** met alle stellingen **gemiddeld duidelijk eens** (4.3). Bij **één** eigenschap is er een **groot verschil** met **dit gemiddelde**. Een **lagere** mate van instemming is in de categorie min of meer mee eens van toepassing voor **'ondernemer'**.

Vergeleken met basisprofiel

Bij **één stelling** zien we een **groot verschil** van VR met **het basisprofiel**. Dit betreft **meer instemming** met de eigenschap **'rechte rug'** (volstrekt mee eens).

Over de rvb

VR is het in de wenselijke situatie **ten aanzien van de rvb** met alle stellingen **gemiddeld volstrekt eens** (4.5).

Vergeleken met basisprofiel

Bij **drie eigenschappen** zijn er **grote verschillen** van VR met **het basisprofiel**. VR heeft duidelijk **meer instemming** voor de eigenschappen **'ondernemer'** (volstrekt mee eens), **'kritisch doorvragen'** (volstrekt mee eens) en **'creativiteit/onconventionele attitude'** (duidelijk mee eens).

#### **DIR (het rvb/directielid)**

Over de voorzitter

DIR is het in de wenselijke situatie ten aanzien van de **voorzitter** met alle stellingen **gemiddeld duidelijk eens** (4.3). Bij **vier stellingen** laat het antwoord van deze benchmark **grote verschillen** zien met **dit gemiddelde**. Een **hogere** mate van **instemming** gaat in de categorie volstrekt mee eens op voor **'strategisch inzicht'** en **'helikopterview'**. Een **lagere** mate van instemming is in de categorie **min of meer mee eens** van toepassing voor **'ondernemer'** en **'onderbuikgevoel/intuïtie'**.

Vergeleken met basisprofiel

Bij **een eigenschap** is er een **groot verschil** met het basisprofiel. DIR heeft duidelijk **meer instemming** voor **'onderbuikgevoel/intuïtie'** (min of meer mee eens).

Over de rvc

DIR is het in de wenselijke situatie voor de **rvc** met alle stellingen **gemiddeld duidelijk eens** (4.1). Bij **twee eigenschappen** toont het antwoord van DIR **grote verschillen** met **dit gemiddelde**. Een **lagere** mate van **instemming** is in de categorie min of meer mee eens van toepassing voor **'onderbuikgevoel/intuïtie'** en **'communicator'**.

Vergeleken met basisprofiel

DIR heeft voor **geen** enkele eigenschap **grote verschillen** met het basisprofiel.

Over de rvb

DIR is het in de wenselijke situatie met alle stellingen voor de **rvb** **gemiddeld duidelijk eens** (4.4). Bij **twee eigenschappen** zijn er **grote verschillen** met **dit gemiddelde**. Een **hogere** mate van **instemming** gaat in de categorie **volstrekt mee eens** op voor **'strategisch inzicht'** en **'helikopterview'**.

Vergeleken met basisprofiel

DIR heeft slechts **één groot verschil** met het basisprofiel. Er is **meer instemming** voor de eigenschap **'helikopterview'** (volstrekt mee eens).

## 4.2 Veranderwensen en huidige situatie

### Veranderwensen

Tabel 4.2.1 Veranderwensen: persoonlijke competenties **voorzitter rvc**

|                                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |               |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>Persoonlijke competenties voorzitter rvc:</b> | <b>bapr</b>                                                                       | <b>GB</b>                                                                         | <b>FAM</b>                                                                        | <b>Corp</b>                                                                       | <b>Zorg</b>                                                                        | <b>VZ</b>                                                                           | <b>VR</b>                                                                           | <b>DIR</b>                                                                          | <b>Totaal</b> |
| helikopterview                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                    |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     | 1             |
| strategisch inzicht                              |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                    |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     | 1             |
| kritisch doorvragen                              |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                    |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     | 6             |
| rechte rug                                       |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                    |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     | 1             |
| evenwichtig                                      |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                    |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     | 2             |
| teamspeler                                       |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                    |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     | 2             |
| kunnen luisteren                                 |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                    |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     | 7             |
| communicator                                     |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                    |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     | 8             |
| ondernemer                                       |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                    |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     | 4             |
| creativiteit/onconventionele attitude            |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                    |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     | 3             |
| onderbuikgevoel/intuïtie                         |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                    |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     | 2             |

Tabel 4.2.2 Veranderwensen: persoonlijke competenties **rvc als geheel**

|                                       |  |  |  |  |  |  |  |  |               |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>Persoonlijke competenties rvc:</b> | <b>bapr</b>                                                                         | <b>GB</b>                                                                           | <b>Fam</b>                                                                          | <b>Corp</b>                                                                         | <b>Zorg</b>                                                                          | <b>VZ</b>                                                                             | <b>Vrouw</b>                                                                          | <b>DIR</b>                                                                            | <b>Totaal</b> |
| helikopterview                        |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                      |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       | 3             |
| strategisch inzicht                   |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                      |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       | 3             |
| kritisch doorvragen                   |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                      |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       | 7             |
| rechte rug                            |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                      |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       | 1             |
| evenwichtig                           |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                      |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       | 2             |
| teamspeler                            |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                      |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       | 2             |
| kunnen luisteren                      |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                      |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       | 2             |
| communicator                          |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                      |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       | 3             |
| ondernemer                            |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                      |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       | 2             |
| creativiteit/onconventionele attitude |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                      |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       | 5             |
| onderbuikgevoel/intuïtie              |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                      |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       | 1             |

Tabel 4.2.3 Veranderwensen: persoonlijke competenties rvb als geheel

|                                           |  |  |  |  |  |  |  |  |        |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Persoonlijke competenties voorzitter rvb: | bapr                                                                              | GB                                                                                | FAM                                                                               | Corp                                                                              | Zorg                                                                               | VZ                                                                                  | VR                                                                                  | DIR                                                                                 | Totaal |
| helikopterview                            |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                    |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     | 10     |
| strategisch inzicht                       |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                    |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     | 11     |
| kritisch doorvragen                       |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                    |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     | 15     |
| rechte rug                                |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                    |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     | 0      |
| evenwichtig                               |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                    |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     | 2      |
| teamspeler                                |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                    |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     | 12     |
| kunnen luisteren                          |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                    |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     | 11     |
| communicator                              |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                    |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     | 15     |
| ondernemer                                |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                    |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     | 5      |
| creativiteit/onconventionele attitude     |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                    |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     | 9      |
| onderbuikgevoel/intuïtie                  |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                    |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     | 1      |

Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10 tot en met -10 procent en is in beginsel acceptabel; oranje: de afwijking ligt tussen de -10 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 veranderwens voor het betrokken aandachtsgebied.

#### 4.2.1 Basisprofiel en overige benchmarks

##### Basisprofiel

###### Voorzitter

Geen verbeterwens voor voorzitter

Het basisprofiel heeft **geen verbeterwensen** ten aanzien van de voorzitter. Bij alle scores is er sprake van balans.

###### Rvc

Ook geen verbeterwens voor de rvc

Ditzelfde beeld van het basisprofiel zien we ten aanzien van de **rvc als geheel**. Ook hier zijn **geen verbeterwensen** te melden.

###### Rvb

Bij rvb kan beter: kunnen luisteren, communicator, teamspeler, strategisch inzicht, kritisch doorvragen en helikopterview

Anders is dit ten aanzien van de **rvb als geheel**. Hier scoren de elf stellingen gemiddeld nog binnen de grens van de acceptabele bandbreedte waardoor overall nog net sprake is van 'balans'. Er zijn echter **zes** niet-urgente verbeterwensen voor: 'kunnen luisteren', 'helikopterview', 'teamspeler', 'strategisch inzicht', 'communicator' en 'kritisch doorvragen'.

##### Overige benchmarks

###### Fam (het familiebedrijf)

Over de voorzitter

Overall **gemiddeld** is er bij deze benchmark sprake van een **veranderwens** (0.89). Bij **vijf** eigenschappen heeft Fam een **verbeterwens**. Deze zijn als volgt verdeeld:

- niet-urgente verbeterwens voor de vier eigenschappen 'onderbuikgevoel/intuïtie', 'creativiteit/onconventionele attitude', 'kunnen luisteren' en 'strategisch inzicht'; en
- een **urgente verbeterwens** bij 'kritisch doorvragen'.

Over de rvc

Overall **gemiddeld** heeft Fam geen **veranderwens** (0.91). Kijkend naar de afzonderlijke eigenschappen heeft Fam er **vijf**. Deze zijn alle niet-urgente verbeterwensen en betreffen de eigenschappen: 'creativiteit/onconventionele attitude', 'communicator', 'kritisch doorvragen', 'strategisch inzicht' en 'helikopterview'.

Over de rvb

Overall **gemiddeld** is er bij deze benchmark sprake van een **veranderwens** (0.86). Bij liefst **acht** van de **elf** eigenschappen heeft Fam een **verbeterwens**. Deze zijn:

- niet-urgent: 'creativiteit/onconventionele attitude', 'ondernemer', 'kunnen luisteren', 'teamspeler', 'kritisch doorvragen', 'strategisch inzicht' en 'helikopterview'.
- **urgent**: 'communicator'.

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Over de voorzitter           | <b>Corp (de woningcorporatie)</b><br><b>Overall gemiddeld</b> is er bij deze benchmark geen <b>veranderwens</b> (0.92). Bij <b>twee</b> eigenschappen heeft Corp een <b>verbeterwens</b> . Deze zijn niet-urgent en betreffen ‘communicator’ en ‘kritisch doorvragen’.                                                                                                                    |
| Over de rvc                  | <b>Overall gemiddeld</b> heeft Corp geen <b>veranderwens</b> (0.95). Bij <b>twee</b> eigenschappen heeft Corp een <b>verbeterwens</b> . Deze zijn niet-urgent en betreffen ‘evenwichtig’ en ‘kritisch doorvragen’.                                                                                                                                                                        |
| Over de rvb                  | <b>Overall gemiddeld</b> is er bij deze benchmark sprake van een <b>veranderwens</b> (0.89). Bij liefst <b>acht</b> eigenschappen heeft Corp een <b>verbeterwens</b> . Deze zijn niet-urgent en gaan op voor: ‘creativiteit/onconventionele attitude’, ‘communicator’, ‘kunnen luisteren’, ‘teamspeler’, ‘evenwichtig’, ‘kritisch doorvragen’, ‘strategisch inzicht’ en ‘helikopterview’. |
| Over de voorzitter           | <b>Zorg (de zorg- en welzijnsinstelling)</b><br><b>Overall gemiddeld</b> is er bij Zorg voor de voorzitter <b>geen</b> sprake van een <b>veranderwens</b> (0.93). Bij <b>drie</b> eigenschappen heeft Zorg een <b>verbeterwens</b> . Deze zijn niet-urgent en gaan op voor: ‘ondernemer’, ‘communicator’ en ‘kritisch doorvragen’.                                                        |
| Over de rvc                  | <b>Overall gemiddeld</b> heeft Zorg voor de rvc als geheel <b>geen veranderwens</b> (0.94). Bij <b>twee</b> eigenschappen is er een <b>verbeterwens</b> . Deze zijn niet-urgent en gelden voor ‘ondernemer’ en ‘kritisch doorvragen’.                                                                                                                                                     |
| Over de rvb                  | <b>Overall gemiddeld</b> is er bij Zorg voor de rvb als geheel ook <b>geen</b> sprake van een <b>veranderwens</b> (0.91). Bij <b>vier</b> eigenschappen heeft Zorg een <b>verbeterwens</b> . Deze zijn niet-urgent en betreffen: ‘communicator’, ‘teamspeler’, ‘kritisch doorvragen’ en ‘helikopterview’.                                                                                 |
| Over de voorzitter en de rvc | <b>VZ (de voorzitter)</b><br>De voorzitter zelf heeft <b>geen verbeterwens</b> voor <b>zichzelf</b> en voor de <b>rvc</b> als geheel.                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Over de rvb                  | <b>Overall gemiddeld</b> is er bij VZ voor de rvb wel sprake van een <b>veranderwens</b> (0.89). Bij <b>zes</b> eigenschappen heeft VZ een niet-urgente <b>verbeterwens</b> voor: ‘creativiteit/onconventionele attitude’, ‘communicator’, ‘kunnen luisteren’, ‘teamspeler’, ‘kritisch doorvragen’ en ‘strategisch inzicht’.                                                              |
| Over de voorzitter           | <b>VR (het vrouwelijke rvc-lid)</b><br><b>Overall gemiddeld</b> heeft VR <b>geen veranderwens</b> (0.94). Bij <b>één</b> eigenschap heeft VR een <b>verbeterwens</b> . Dit is voor ‘communicator’ (niet-urgent).                                                                                                                                                                          |
| Over de rvc                  | <b>Overall gemiddeld</b> is er bij deze benchmark <b>geen</b> sprake van een <b>veranderwens</b> (0.95). Bij <b>een</b> eigenschap heeft VR een niet-urgente <b>verbeterwens</b> . Dit is voor ‘strategisch inzicht’.                                                                                                                                                                     |
| Over de rvb                  | <b>Overall gemiddeld</b> is er bij VR sprake van een <b>veranderwens</b> (0.89). Voor <b>zeven</b> eigenschappen is er een <b>verbeterwens</b> . Deze vallen in de categorie niet-urgent en betreffen: ‘creativiteit/onconventionele attitude’, ‘ondernemer’, ‘communicator’, ‘kunnen luisteren’, ‘kritisch doorvragen’, ‘strategisch inzicht’ en ‘helikopterview’.                       |
| Over de voorzitter           | <b>DIR (het rvb/directielid)</b><br><b>Overall gemiddeld</b> is er bij deze benchmark <b>geen</b> sprake van een <b>veranderwens</b> (0.95). Bij <b>twee</b> eigenschappen heeft DIR een <b>verbeterwens</b> . Deze zijn niet-urgent en gaan op voor ‘ondernemer’ en ‘kunnen luisteren’.                                                                                                  |
| Over de rvc                  | <b>Overall gemiddeld</b> heeft DIR <b>geen veranderwensen</b> (0.94). Bij <b>twee</b> eigenschappen heeft DIR een <b>verbeterwens</b> . Deze zijn niet-urgent en hebben betrekking op: ‘creativiteit/onconventionele attitude’ en ‘kritisch doorvragen’.                                                                                                                                  |
| Over de rvb                  | <b>DIR heeft overall gemiddeld</b> ook voor de rvb als geheel <b>geen veranderwens</b> (0.96), dus                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

voor zichzelf of het team waarvan hij/zij deel uitmaakt. Bij **één** eigenschap heeft DIR een **verbeterwens** en die betreft **'kritisch doorvragen'** (niet-urgent).

#### 4.2.2 Veranderwensen: per eigenschap, overall en per benchmark

**Voorzitter:** verbeter bij communicator, kunnen luisteren en kritisch doorvragen

##### Voorzitter

Voor de **voorzitter** is het overall veranderpercentage **20 procent** met 30 procent bij de **bedrijfsprofielen** en 12 procent bij de **persoonsgebonden profielen**.

De **meeste veranderwensen** hebben het **groot niet-beursgenoteerd bedrijf** (82 procent), het **familiebedrijf** (45 procent), de **overige non-profit** en de **secretaris** (beide 36 procent). Opvallend is hier het **hoge aantal verbeterwensen** voor het **groot niet-beursgenoteerd bedrijf**.

Bij de voorzitter zien de meeste benchmarks de rollen **'communicator'** (47 procent van alle benchmarks), **'kunnen luisteren'** (41 procent) en **'kritisch doorvragen'** (38 procent) graag verbeteren.

**Rvc:** verbeter bij kritisch doorvragen en creativiteit

##### Rvc

Bij de **rvc** als **geheel** is het overall veranderpercentage **17 procent** met 23 procent bij de **bedrijfsprofielen** en 12 procent bij de **persoonsgebonden profielen**.

De **secretaris toont procentueel de meeste verbeterwensen** (56 procent), gevolgd door het **groot niet-beursgenoteerd bedrijf** (55 procent), **familiebedrijf** en het **onderwijs** (beide 45 procent).

De eigenschappen waarvoor de meeste benchmarks een veranderwens uiten, zijn **'kritisch doorvragen'** (41 procent) en **'creativiteit/onconventionele attitude'** (31 procent).

De **rvb** krijgt zoals gebruikelijk veel verbeterpunten mee.

##### Rvb

Bij de **rvb** liggen deze veranderpercentages **aanzienlijk hoger**. Het **overall** veranderpercentage is hier **49 procent**. De **bedrijfsprofielen** komen op 61 procent en de **persoonsgebonden profielen** op 39 procent. Bij deze laatste categorie hebben de commissarisprofielen een veranderpercentage van 51 procent en de **niet-commissarissen** slechts **9 procent**.

Opvallend: het aantal **benchmarks** met **minder dan zes verbeterwensen** (55 procent) is **gering**. De **secretaris**, de **directie** zelf, de **1tier board** (elk 9 procent zijnde één verbeterwens), de **commissaris-lid auditcommissie** (27 procent) en de **zorgsector** (**36 procent**) verbeterwensen.

Het **familiebedrijf**, de **corporatie** en de **overige non-profitbedrijven** hebben de **meeste veranderwensen** (8 keer ofwel 73 procent). De andere, niet genoemde benchmarks hebben zes of zeven verbeterwensen.

Voor de **rvb als geheel** hebben de volgende eigenschappen de meeste aanhang qua aantal verbeterwensen: **communicator** en **kritisch doorvragen** (elk 88 procent), **teamspeler** (71 procent), **strategisch inzicht**, **kunnen luisteren** (elk 65 procent), **helikopterview** (59 procent) en **creativiteit/onconventionele attitude** (53 procent).

#### 4.2.3 Huidige situatie

Over de voorzitter

##### Basisprofiel

Het **basisprofiel** is het bij de **voorzitter** **gemiddeld** in de huidige situatie met alle stellingen **duidelijk eens** (4.1). Bij **één van de elf stellingen** is er groot verschil met dit **gemiddelde**. Er is een **hogere** mate van **instemming** in de categorie **duidelijk mee eens** bij **'strategisch inzicht'**.

Over de rvc

Als het gaat om de **rvc als geheel**, is het basisprofiel het in de huidige situatie gemiddeld **'min of meer eens'** (4.0) met alle stellingen. Bij **twee** eigenschappen zijn er **grote verschillen** met dit gemiddelde. Een **lagere** mate van **instemming** geldt in de categorie **min of meer mee eens** voor: **'creativiteit/onconventionele attitude'** en **'ondernemer'**.

Over de rvb

Het basisprofiel beantwoordt in de huidige situatie alle stellingen aangaande de **rvb als geheel** gemiddeld met **min of meer mee eens** (3.8). Er is **geen** enkele **eigenschap** met een **groot verschil** met dit gemiddelde.



## Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

### Voorzitter

Bij bedrijfsprofielen hoog percentage vooral negatieve verschillen

Het **overall percentage grote verschillen** met het basisprofiel bij de **bedrijfsprofielen** is **49 procent**. Van de 38 grote verschillen is er slechts 1 positief en zijn er 4 niet materieel. Dit impliceert dat er bij een **groot deel** van de **benchmarks** een **lagere** mate van **instemming** is. Bij vijf van de elf eigenschappen zijn er telkens minimaal vier van de zeven benchmarks met een lagere score dan het basisprofiel. Het gaat hierbij om creativiteit/onconventionele attitude, ondernemer, rechte rug, kritisch doorvragen en strategisch inzicht. Alleen bij het onderbuikgevoel/intuïtie is de mate van instemming overal gelijk.

Bij persoonsgebonden profielen vooral positieve verschillen, met name bij voorzitter

Bij de **persoonsgebonden profielen** is het overall percentage grote verschillen ten opzichte van het basisprofiel **21 procent**. Van de zestien grote verschillen zijn er **zeven positief**, dat wil zeggen een hogere mate van instemming. Daarvan zijn er **zes te vinden bij de voorzitter zelf**, waarvan vijf materieel. Deze is veel meer tevreden dan het basisprofiel over kritisch doorvragen, rechte rug, communicator, creativiteit/onconventionele attitude en onderbuikgevoel/intuïtie. De voorzitter scoort bij alle genoemde eigenschappen boven de 4.0 en vijf van de elf eigenschappen krijgen van de voorzitters de hoogste mate van instemming (4.5 of hoger). Van de **negatieve verschillen** zijn er **vier materieel**. Deze komen voor bij de **commissaris lid rvb elders** en **Secr** (3 keer).

Bij bedrijfsprofielen laag percentage vooral negatieve verschillen

### Rvc

Het **overall percentage grote verschillen** met het basisprofiel bij de **bedrijfsprofielen** is **26 procent**. Van de twintig grote verschillen is er één positief. Dit impliceert dat er bij een **deel** van de **benchmarks** een **lagere** mate van **instemming** is. Dat geldt met name voor GB (8 keer met 7 materieel) en OW (5 keer). Corp wijkt juist nergens af en MKB slechts een keer. Bij **één eigenschap** hebben alle bedrijfsprofielen op Secr na geen groot verschil met het basisprofiel. Dat is de aanwezigheid van **strategisch inzicht**.

Bij de **persoonsgebonden profielen** is het overall percentage grote verschillen met het basisprofiel slechts **15 procent**. De elf grote verschillen zijn er **negatief**, dat wil zeggen een lagere mate van instemming. Twee zitten bij de commissaris lid rvb elders maar deze zijn niet materieel. De andere verschillen zitten alle bij de secretaris en daarvan zijn er twee niet materieel.

Bij bedrijfsprofielen alleen negatieve verschillen

### Rvb

Het **overall percentage grote verschillen** met het basisprofiel bij de **bedrijfsprofielen** is **25 procent**. De negentien grote verschillen, waarvan drie niet materieel, zijn alle negatief ofwel een **lagere** mate van **instemming**. MKB en Zorg hebben geen enkele groot verschil. Dat geldt niet voor GB, Fam (beide 4 keer), OW en ONP (beide 5 keer). 'Rechte rug' en 'creativiteit' zijn de eigenschappen waar telkens vier benchmarks afwijken.

Bij persoonsgebonden profielen vooral positieve verschillen, met name bij DIR zelf

Bij de **persoonsgebonden profielen** is het overall percentage grote verschillen ten opzichte van het basisprofiel **17 procent**. Het merendeel van die verschillen is positief en ligt op het bordje van de directie zelf. Bij zeven van de elf eigenschappen is hij/zij positiever dan het basisprofiel. Voor helikopterview, strategische inzicht, evenwichtig, teamspeler, kunnen luisteren en communicator is dit verschil materieel. Met name bij die laatste drie is de mate van instemming fors afwijkend van die van het basisprofiel.

## 4.3 Vergelijking deel resultaten voor de voorzitter, rvc als geheel en rvb als geheel

In tabel 4.3 staat een overzicht van die eigenschappen, waarvan minimaal 50 procent van de benchmarks (**aanhang**) een 4.0 of hoger heeft gegeven. In de vakken staat het percentage per eigenschap en verbijszonderd naar de voorzitter, rvc en rvb. Dit is zowel voor de huidige als de wenselijke situatie gedaan.

Tabel 4.3 Procentuele aanhang van de benchmarks voor een eigenschap (minimaal 50 procent) met een score  $\geq 4.0$

|                                      | Huidig                                                                                  |                                                                                          |                                                                                          | Wenselijk                                                                                 |                                                                                            |                                                                                            |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                      | <br>VZ | <br>Rvc | <br>Rvb | <br>VZ | <br>Rvc | <br>Rvb |
| Persoonlijke competenties rvc        |                                                                                         |                                                                                          |                                                                                          |                                                                                           |                                                                                            |                                                                                            |
| helikopterview                       | 88                                                                                      | 76                                                                                       |                                                                                          | 100                                                                                       | 100                                                                                        | 100                                                                                        |
| strategisch inzicht                  | 71                                                                                      | 82                                                                                       | 59                                                                                       | 100                                                                                       | 100                                                                                        | 100                                                                                        |
| kritisch doorvragen                  | 59                                                                                      | 59                                                                                       |                                                                                          | 100                                                                                       | 100                                                                                        | 100                                                                                        |
| rechte rug                           | 71                                                                                      | 65                                                                                       | 65                                                                                       | 94                                                                                        | 88                                                                                         | 76                                                                                         |
| evenwichtig                          | 82                                                                                      | 71                                                                                       |                                                                                          | 94                                                                                        | 100                                                                                        | 82                                                                                         |
| teamspeler                           | 53                                                                                      |                                                                                          |                                                                                          | 88                                                                                        | 82                                                                                         | 100                                                                                        |
| kunnen luisteren                     |                                                                                         |                                                                                          |                                                                                          | 94                                                                                        | 100                                                                                        | 82                                                                                         |
| communicator                         |                                                                                         |                                                                                          |                                                                                          | 100                                                                                       |                                                                                            | 100                                                                                        |
| ondernemer                           |                                                                                         |                                                                                          |                                                                                          |                                                                                           |                                                                                            | 100                                                                                        |
| creativiteit                         |                                                                                         |                                                                                          |                                                                                          |                                                                                           |                                                                                            | 71                                                                                         |
| intuïtie                             |                                                                                         | 50                                                                                       |                                                                                          | 71                                                                                        |                                                                                            | 59                                                                                         |
| overall aanhang bij score $\geq 4.0$ | 50                                                                                      | 43                                                                                       | 26                                                                                       | 83                                                                                        | 67                                                                                         | 88                                                                                         |

Legenda: groen: aanhang varieert van 75 tot en met 100 procent; oranje: aanhang varieert van 50 tot en met 74,9 procent.

#### Gezocht: rvb schaaft met vijf poten

#### Enige observaties

- bij alle drie 'categorieën' is de procentuele overall aanhang met een score  $\geq 4.0$  in de huidige situatie lager dan in de wenselijke situatie;
- over de hele linie moet de rvb de grootste stap maken om van huidig bij wenselijk te komen en de rvc als geheel de kleinste;
- opvallend is dat **intuïtie**/onderbuikgevoel bij de rvc als geheel 'verdwijnt' in de wenselijke situatie, maar bij de voorzitter naar boven komt;
- ook valt op dat **ondernemer** en **creativiteit** zowel in de huidige als in de wenselijke situatie **geen toppositie** inneemt bij de voorzitter en de rvc en ook niet bij de rvb in de huidige situatie; en
- de **rvb** is het bekende schaap met de vijf poten, dat in de huidige situatie een en ander mist maar in de toekomst alles moet hebben, zelfs wat de rvc niet heeft.



## Bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

### Waarom is 1tier zo tevreden? Heeft dat te maken met de contactfrequentie?

Zowel bij de persoonlijke competenties/eigenschappen van de voorzitter van de rvc, de rvc als geheel en de rvb heeft 1tier van alle zeventien benchmarks de minste verbeterwensen. Alleen communicator bij de rvb kan beter volgens deze benchmark. Verder is 1tier zeer tevreden. Uitschieters aan de andere zijde zijn GB en Fam met respectievelijk 22 en 18 verbeterwensen. Maar andere bedrijfsbenchmarks beginnen vanaf zes (basisprofiel) en de persoonsgebonden benchmarks vanaf vier (commissaris lid auditcommissie) verbeterwensen. Hoe is dit te verklaren? Heeft dit te maken met hoe vaak iedereen, die in een 1tier constructie zit, elkaar ziet? Heeft dit te maken met de (gelijke) informatievoorziening? Kan dit een signaal

zijn om de frequentie op te schroeven voor een rvc die bijvoorbeeld 'slechts' viermaal bijeen komt of is dit juist een signaal naar de 1tier-leden om toch vooral naar elkaar kritisch te blijven, ondanks dat je elkaar beter (denkt) te kennen?

### Hoe groot is het zelfkritisch vermogen van rvb en de voorzitter van de rvc?

Wanneer we kijken naar de elf persoonlijke competenties/eigenschappen bij de voorzitter van de rvc in de huidige situatie zien we dat de voorzitter zelf degene is die in de huidige en de wenselijke situatie de hoogste mate van instemming heeft voor het aanwezig zijn bij de voorzitter van de opgenomen competenties/eigenschappen. Hetzelfde geldt grotendeels ook voor de directie: van alle zeventien benchmarks is DIR zelf het meest tevreden over de aan-

wezigheid bij de rvb. En de voorzitter heeft voor zichzelf geen verbeterwensen en de directie maar één. Dat wijkt af van de andere benchmarks. Dat wil niet zeggen dat de andere benchmarks ontevreden zijn, wel dat zij kritischer kijken naar de mogelijkheden tot verbetering bij een directie(-lid) of een voorzitter van een rvc. Dit toont het belang aan om open te staan voor kritiek, het in een open sfeer en veilig klimaat werken en het benoemen en bespreken van sterke en zwakke punten. Wanneer heeft u zelf voor het laatst gevraagd aan een van uw collega commissarissen of ze zich ergens aan ergerden?

### Moet de rvb het schaap met de vijf poten zijn en compenseren wat de rvc niet heeft?

In de wenselijke situatie is de eigenschap

ondernemerschap (samen met creativiteit/onconventionele attitude) in het algemeen minder van belang voor de rvc en voorzitter van de rvc dan alle andere eigenschappen. Bij de directie lijken deze eigenschappen volgens de diverse benchmarks in de huidige situatie eveneens in beperkte mate aanwezig te zijn en moet dit beslist beter. Dat deze kwaliteiten bij de directie aanwezig moeten zijn, lijkt ons in het algemeen een terechte constatering. Maar dat deze kwaliteiten ook niet 'sterk' in de rvc aanwezig moeten zijn, roept bij ons vragen op. Uit diverse deelresultaten van het onderhavige onderzoek en uit eerdere

onderzoeken blijkt dat commissarissen met de opbrengstkant niet veel verder willen gaan dan die grootheid in euro's uitgedrukt te willen zien. Relatiebeheer met klanten en praten met klagende klanten staan veelal niet hoog op de agenda van de rvc. Maar hoe kan de rvc dan invulling geven aan de diverse taken? En wat betreft het niet aanwezig zijn van de diverse eigenschappen bij de huidige directie en het groot aantal verbeterwensen, zegt dat wat over het selectie- en benoemingsproces van de rvc? Zou het kunnen zijn dat als bepaalde competenties in de rvc niet of ondermaats aanwezig zijn, dat dit effect heeft op

het beoordelen van kandidaten voor de positie van het lid van de directie? Hoeveel commissarissen zijn er ondernemer geweest en hoeveel manager? En hebben ze voor de directie managers of ondernemers geselecteerd? Of is de rvc gezien het eisenpakket voor de directie op zoek naar het bekende schaap met de vijf poten? Maar misschien zien we het totaal verkeerd. En zijn de getoonde wensen het resultaat van een zekere allergie om niet de schijn te wekken dat de commissarissen op de stoel van de bestuurder gaan zitten?



# 5 Overige eigenschappen/kwaliteiten voorzitter rvc

## Samenvatting

Alle benchmarks of een grote meerderheid daarvan zijn het in de **wenselijke situatie** 'duidelijk of volstrekt mee eens' dat de voorzitter van de rvc: het belang van de **organisatie centraal** stelt, **stressbestendig** is, **open** staat voor signalen van buiten, **besluitvaardig** en **resultaatgericht** is, **toegankelijk** en een **verbinder** is, **sociaal vaardig**, **transparant** en een **teamspeler** is, **overtuigingskracht** heeft en **flexibel** is.

De **minst wenselijke kwaliteiten** zijn volgens alle benchmarks dat de voorzitter behoefte heeft aan **duidelijke kaders**, **gerespecteerd** wil worden, behoefte heeft aan **zichtbare successen** en dat hij/zij **dominant** is.

## Hoe kan de voorzitter zich in algemene zin het beste verbeteren?

Door:

- meer te verbinden; en
- transparanter te zijn.

Voor de **overige non-profitbedrijven** en het **familiebedrijf** geldt dat er relatief een flink aantal verbeterwensen is respectievelijk elf en zeven van de zeventien kwaliteiten/eigenschappen. Het overall **veranderpercentage** is met **15** procent **gering**.

De **voorzitter zelf** en de **vrouwelijke commissaris**, **evenals de auditcommissie-commissaris** en de **one tier board-commissaris**, hebben **geen enkele verbeterwens**.

Van het totaal aantal opties had **47 procent** in de **huidige** situatie een score  $\geq 4.0$  tegen **70 procent** in de **wenselijke** situatie.

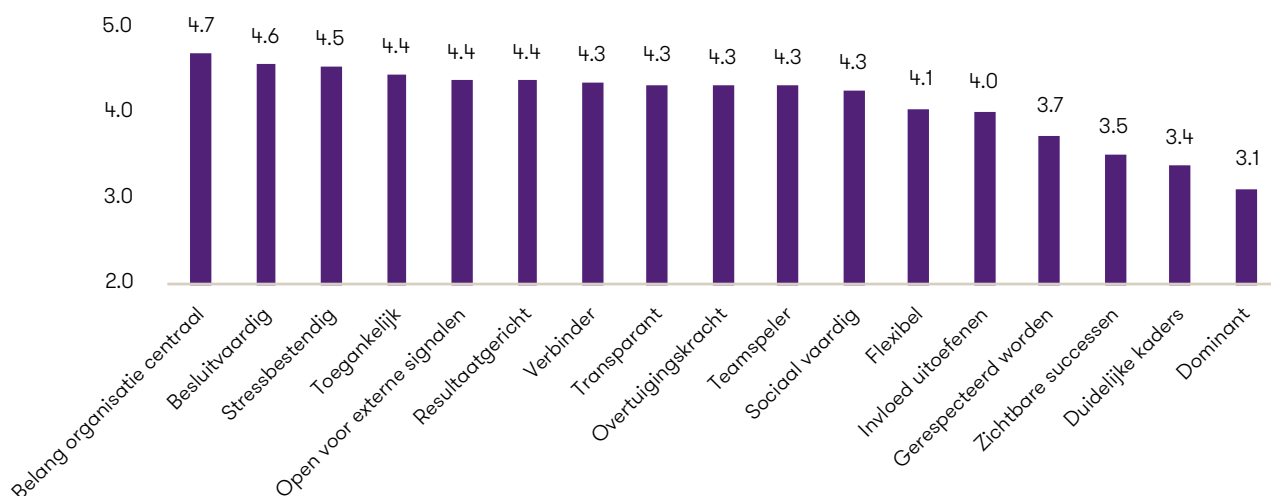
## Onderzoeksvraag

Naast de in het vorige hoofdstuk behandelde persoonlijke competenties is met betrekking tot de voorzitter van de rvc nog een zeventiental overige persoonlijke eigenschappen/kwaliteiten aan de orde gesteld. Deze zijn weergegeven in figuur 5.1. Bij de beantwoording is de 5-puntsschaal gehanteerd met: 1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = mee eens en 5 = volstrekt mee eens.

## 5.1 Wenselijke situatie

Figuur 5.1 Overige eigenschappen/kwaliteiten voorzitter rvc, basisprofiel

Mate van instemming



Legenda: de integrale tekst staat in tabel 5.2.

**Volstrekt eens met: belang bedrijf centraal, besluitvaardig en stressbestendig**

**Laagste prioriteit: dominant zijn en behoefte aan duidelijke kaders**

### Basisprofiel

Het basisprofiel beantwoordt alle zeventien stellingen over de voorzitter **gemiddeld met duidelijk mee eens** (4.1). Bij **zeven** stellingen **wijkt** het antwoord **ruim af** van dit gemiddelde. Het basisprofiel heeft voor de volgende drie eigenschappen/kwaliteiten een hogere mate van instemming bij de voorzitter van onze organisatie: 'stelt **belang organisatie centraal**', 'is **besluitvaardig**' en 'is **stressbestendig**'. Het basisprofiel is het **volstrekt mee eens** dat de voorzitter in de wenselijke situatie over deze kwaliteiten moet beschikken.

Anders is dit voor de volgende **vier** stellingen met een **ruim lagere** mate van **instemming** in de wenselijke situatie. De voorzitter van onze rvc: 'wil **gerespecteerd worden**' en 'heeft behoefte aan **zichtbare successen**' (min of meer mee eens), 'de voorzitter heeft behoefte aan **duidelijke kaders**' (neigt naar mee eens) en 'de voorzitter is **dominant**' (deels oneens/deels eens).

### Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Het **overall percentage** grote verschillen met het basisprofiel is **overall 17** procent, waarvan bij de **bedrijfsbenchmarks** 24 procent en bij de **persoonsgebonden** profielen 10 procent. Dit zijn relatief lage percentages.

**Meeste grote verschillen**

De kwaliteiten/eigenschappen waarop de antwoorden van de andere profielen in de wenselijke situatie het **meeste afwijken** van het basisprofiel, zijn: 'voorzitter wil **gerespecteerd worden**', en 'is **dominant**' (beide 40 procent). Hierna volgt: 'voorzitter wil **invloed** kunnen **uitoefenen**' (33 procent), gevolgd door 'voorzitter stelt **belangen organisatie centraal**' en 'voorzitter is **besluitvaardig**' (beide 27 procent).

**Geen tot weinig grote verschillen**

**Geen grote** verschillen komen **voor** met betrekking tot de stellingen de voorzitter van onze rvc: 'is **toegankelijk**', 'staat **open** voor **signalen** van buiten' en 'is een **verbinder**'. Voor de stellingen de voorzitter van onze rvc is: '**transparant**' en 'een **teamspeler**' is het percentage grote verschillen zeer beperkt (beide 7 procent).

**Afwijkende benchmarks**

De **benchmarks** met de **meeste afwijkingen** van het basisprofiel zijn: **groot niet-beursgenoteerd bedrijf**, **onderwijs** (beide 7 keer negatief, waarvan 6 materieel), de **woningcorporatie** (6 keer negatief, waarvan 5 materieel) en de **directie** (4 keer positief, waarvan 2 materieel). De andere benchmarks hebben drie of minder grote verschillen.

|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Verschillen binnen benchmark MKB<br>Vijf hoger  | <p><b>Een zestal benchmarks in detail</b></p> <p><b>MKB (midden- en kleinbedrijf)</b></p> <p>MKB is het <b>gemiddeld duidelijk eens</b> (4.2) met de onderzochte stellingen. Bij negen stellingen is er een <b>groot verschil</b> met dit <b>gemiddelde</b>. Een <b>hogere</b> mate van <b>instemming</b> komt voor bij de voorzitter van onze rvc: 'is <b>stressbestendig</b>', 'is <b>toegankelijk</b>', 'is <b>sociaal vaardig</b>', 'staat <b>open</b> voor <b>signalen</b> van buiten' en 'is een <b>teamspeler</b>' (volstrekt mee eens).</p> <p>Een <b>lagere</b> mate van <b>instemming</b> geldt voor de voorzitter van onze rvc: 'heeft <b>behoefte</b> aan <b>zichtbare successen</b>' en 'wil <b>gerespecteerd</b> worden' (beide min of meer mee eens) en 'is <b>dominant</b>' en 'heeft <b>behoefte</b> aan <b>duidelijke kaders</b>' (beide neigt naar mee eens).</p>                                                                                                          |
| Vergeleken met basisprofiel                     | <p>Bij <b>twee</b> eigenschappen/kwaliteiten laat MKB <b>grote, positieve verschillen</b> zien met het basisprofiel. Beide verschillen zijn ook materieel. Het betreft de voorzitter van onze rvc: 'is <b>dominant</b>' (neigt naar mee eens) en 'is <b>sociaal vaardig</b>' (volstrekt mee eens).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Verschillen binnen benchmark Corp<br>Acht hoger | <p><b>Corp (woningcorporaties)</b></p> <p>Deze benchmark is het in de wenselijke situatie <b>gemiddeld</b> met alle stellingen <b>min of meer eens</b> (3.9). Bij <b>dertien</b> kwaliteiten/eigenschappen is er bij Corp een <b>groot verschil</b> met dit <b>gemiddelde</b>. Een hogere mate van instemming gaat op voor de voorzitter van onze rvc: 'is <b>toegankelijk</b>', 'is <b>sociaal vaardig</b>', 'staat <b>open voor signalen</b> van buiten', 'is <b>transparant</b>', 'stelt belang <b>organisatie centraal</b>', 'is <b>besluitvaardig</b>', 'is <b>stressbestendig</b>' en 'is een <b>verbinder</b>' (duidelijk mee eens).</p> <p>Een <b>geringere</b> mate van <b>instemming</b> is er voor de voorzitter van onze rvc: 'wil invloed kunnen uitoefenen', 'heeft behoefte aan <b>duidelijke kaders</b>' en 'wil <b>gerespecteerd</b> worden' (neigt naar mee eens) en 'heeft behoefte aan <b>zichtbare successen</b>' en 'is <b>dominant</b>' (deels oneens/deels eens).</p> |
| Vergeleken met basisprofiel                     | <p>Voor <b>zes</b> kwaliteiten/eigenschappen zijn er <b>grote, negatieve verschillen</b> van Corp met het <b>basisprofiel</b>. Hiervan zijn er vijf materieel. Deze betreffen de voorzitter van onze rvc: 'wil <b>invloed</b> kunnen uitoefenen', 'wil <b>gerespecteerd</b> worden' (beide neigt naar mee eens), 'heeft behoefte aan <b>zichtbare successen</b>' (deels oneens/deels eens), 'heeft <b>overtuigingskracht</b>' (min of meer mee eens) en 'stelt belang <b>organisatie centraal</b>' (duidelijk mee eens).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Verschillen binnen benchmark Zorg<br>Vier hoger | <p><b>Zorg (zorg- en welzijnsinstelling)</b></p> <p>Zorg is het <b>gemiddeld duidelijk eens</b> met alle stellingen (4.0). Bij <b>negen</b> kwaliteiten/eigenschappen is er een <b>groot verschil</b> met dit <b>gemiddelde</b>. Ruim <b>meer instemming</b> gaat op voor de voorzitter van onze rvc: 'is <b>stressbestendig</b>', 'staat <b>open voor signalen</b> van buiten', 'is <b>toegankelijk</b>' en 'is <b>sociaal vaardig</b>' (duidelijk mee eens).</p> <p><b>Minder instemming</b> is er voor de voorzitter van onze rvc: 'wil <b>invloed</b> kunnen uitoefenen' (3.6) en 'wil <b>gerespecteerd</b> worden' (min of meer mee eens), 'heeft behoefte aan <b>zichtbare successen</b> en aan <b>duidelijke kaders</b>' (neigt naar mee eens) en 'is <b>dominant</b>' (deels oneens/deels eens).</p>                                                                                                                                                                                  |
| Vergeleken met basisprofiel                     | <p>Bij <b>drie</b> kwaliteiten/eigenschappen heeft Zorg <b>grote, negatieve verschillen</b> ten opzichte van het <b>basisprofiel</b>. Deze zijn de voorzitter van onze rvc: 'wil <b>invloed</b> kunnen uitoefenen' (min of meer mee eens), 'stelt belang <b>organisatie centraal</b>' en 'is <b>besluitvaardig</b>' (beide duidelijk mee eens).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Verschillen binnen benchmark VZ<br>Vijf hoger   | <p><b>VZ (rvc-voorzitter)</b></p> <p>De voorzitter is het <b>gemiddeld</b> in de wenselijke situatie <b>duidelijk eens</b> met alle stellingen (4.4). Bij <b>acht</b> van de kwaliteiten/eigenschappen zijn er <b>grote verschillen</b> met dit <b>gemiddelde</b>. Een ruim <b>hogere</b> mate van <b>instemming</b> gaat op voor de voorzitter van onze rvc: 'stelt belang <b>organisatie centraal</b>', 'is <b>stressbestendig</b>', 'is <b>toegankelijk</b>', 'heeft <b>overtuigingskracht</b>' en 'is <b>besluitvaardig</b>' (volstrekt mee eens).</p> <p>Een ruim <b>lagere</b> mate van <b>instemming</b> geldt voor de voorzitter van onze rvc: 'heeft behoefte aan <b>zichtbare successen</b>' (min of meer mee eens), 'is <b>dominant</b>' en 'heeft behoefte aan <b>duidelijke kaders</b>' (beide neigt naar mee eens).</p>                                                                                                                                                         |
| Drie lager                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

#### Vergeleken met basisprofiel

Bij **twee** stellingen heeft de voorzitter **grote, positieve verschillen** met het basisprofiel die beide **materieel** zijn. Dit zijn de voorzitter van onze rvc: 'wil **gerespecteerd** worden' (duidelijk mee eens) en 'heeft **overtuigingskracht**' (volstrekt mee eens).

#### Verschillen binnen benchmark VR Vier hoger

##### VR (het vrouwelijke rvc-lid)

Ook de vrouwelijke commissaris is het gemiddeld **duidelijk eens** (4.3) met alle stellingen. Bij **acht** stellingen heeft zij **grote verschillen** met dit **gemiddelde**. Een ruim **hogere** mate van **instemming** geldt voor de voorzitter van onze rvc: 'stelt belang **organisatie centraal**', 'is **besluitvaardig**', 'is **toegankelijk**' en 'is **stressbestendig**' (volstrekt mee eens).

#### Vier lager

Een ruim **lagere** mate van **instemming** gaat op voor de voorzitter van onze rvc: 'wil **gerespecteerd** worden' en 'heeft behoefte aan **zichtbare successen**' (min of meer mee eens), 'heeft behoefte aan **duidelijke kaders**' (neigt naar mee eens) en 'is **dominant**' (deels oneens/deels eens).

#### Vergeleken met basisprofiel

De vrouwelijke commissaris heeft alleen **één groot, positief, materieel verschil** met het basisprofiel bij de kwaliteit/eigenschap van de voorzitter van onze rvc 'stelt belang **organisatie centraal**' (volstrekt mee eens).

#### Verschillen binnen benchmark DIR Drie hoger

##### DIR (rvb/directielid)

De directie is het eveneens **gemiddeld duidelijk eens** (4.3) met alle stellingen. Bij **zes** kwaliteiten/eigenschappen zijn er **grote verschillen** met dit gemiddelde. **Meer instemming** gaat op voor de voorzitter van onze organisatie: 'stelt belang **organisatie centraal**', 'is **besluitvaardig**' en 'is **toegankelijk**' (volstrekt mee eens).

#### Drie lager

Ruim **minder instemming** geldt voor de voorzitter van onze rvc: 'heeft behoefte aan **duidelijke kaders**', 'heeft behoefte aan **zichtbare successen**' (min of meer mee eens) en 'is **dominant**' (neigt naar mee eens).

#### Vergeleken met basisprofiel

De directie heeft **vier grote, positieve verschillen**, waarvan er **twee materieel** zijn. Deze zijn voor de voorzitter van onze rvc: 'heeft behoefte aan **duidelijke kaders**' (min of meer mee eens) en 'wil **gerespecteerd** worden' (duidelijk mee eens).



## 5.2 Veranderwensen en huidige situatie

Tabel 5.2 Veranderwensen: Overige competenties voorzitter rvc

| De voorzitter van onze rvc:            | bapr | MKB | Corp | Zorg | VZ | VR | DIR | Totaal |
|----------------------------------------|------|-----|------|------|----|----|-----|--------|
| is sociaal vaardig                     |      |     |      |      |    |    |     | 1      |
| staat open voor signalen van buiten    |      |     |      |      |    |    |     | 2      |
| is stressbestendig                     |      |     |      |      |    |    |     | 2      |
| is besluitvaardig                      |      |     |      |      |    |    |     | 3      |
| is resultaatgericht                    |      |     |      |      |    |    |     | 1      |
| heeft overtuigingskracht               |      |     |      |      |    |    |     | 2      |
| is een teamspeler                      |      |     |      |      |    |    |     | 3      |
| is flexibel                            |      |     |      |      |    |    |     | 1      |
| is transparant                         |      |     |      |      |    |    |     | 7      |
| is toegankelijk                        |      |     |      |      |    |    |     | 1      |
| is dominant                            |      |     |      |      |    |    |     | 2      |
| stelt belang organisatie centraal      |      |     |      |      |    |    |     | 1      |
| heeft behoefte aan zichtbare successen |      |     |      |      |    |    |     | 3      |
| wil gerespecteerd worden               |      |     |      |      |    |    |     | 1      |
| wil invloed kunnen uitoefenen          |      |     |      |      |    |    |     | 0      |
| heeft behoefte aan duidelijke kaders   |      |     |      |      |    |    |     | 2      |
| is een verbinder                       |      |     |      |      |    |    |     | 9      |

Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10 tot en met -10 procent en is in beginsel acceptabel; oranje: de afwijking ligt tussen de -10 tot en met -20 procent en is daarmee beslist een punt van aandacht; totaal: totaal aantal benchmarks met een veranderwens voor het betrokken aandachtsgebied.

### Basisprofiel

Het basisprofiel heeft **geen verbeterwensen**.

### Andere benchmarks

Het overall **veranderpercentage is gering** en bedraagt **15** procent. Bij de **bedrijfsprofielen** is dit 26 procent en bij de **persoonsgebonden** profielen 4 procent. De **meeste veranderwensen** zien we bij de benchmark **overige non-profitbedrijven** in totaal wel 65 procent (11 van de 17 kwaliteiten/eigenschappen). Een andere opvallende score is het **familiebedrijf** dat op de **tweede plaats** volgt (7 keer). **Hiertegenover** staan de **voorzitter**, de **auditcommissie-commissaris**, de **one tier-commissaris** en de **vrouwelijke commissaris** die **-net als het basisprofiel- geen enkele veranderwens** hebben. We zoomen in op de twee eerstgenoemde benchmarks die de nodige verbeterwensen hebben.

### ONP (de overige non-profitsector)

Voor de volgende kwaliteiten/eigenschappen heeft ONP een **verbeterwens** voor de voorzitter van onze rvc: 'is een **verbinder**', 'is **toegankelijk**', 'is **transparant**', 'is **flexibel**', 'is een **teamspeler**', 'heeft **overtuigingskracht**', 'is **besluitvaardig**', 'is **stressbestendig**', 'staat **open voor signalen** van buiten' en 'is **sociaal vaardig**'. De benchmark ONP ziet een **overkwalificatie** bij de volgende stelling: 'wil **gerespecteerd** worden'. De mate van instemming hiervoor ligt in de wenselijke situatie lager dan in de huidige situatie, het mag wel wat minder.

### Fam (het familiebedrijf)

**Fam** heeft voor de volgende kwaliteiten/eigenschappen een **verbeterwens** voor de voorzitter van onze rvc: 'is een **verbinder**', 'heeft behoefte aan **zichtbare successen**', 'is **transparant**', 'is een **teamspeler**', 'heeft **overtuigingskracht**', 'is **stressbestendig**' en 'staat **open voor signalen** van buiten'.

Overall veranderpercentage gering  
Veranderingen met name ONP en Fam



### DIR (rvb/directielid) en GB (groot niet-beursgenoteerd bedrijf)

De **directie** ziet voor de voorzitter graag verbetering ten aanzien van de **besluitvaardig-** en **resultaatgerichtheid**.

Bij **GB** gaat dit op voor: het zijn van een **teamspeler** en **verbinder** (beide **urgente** verbeterwensen) en voor het **transparant** zijn, het **centraal stellen** van de **organisatie** en het **dominant** zijn. Dit laatste mag wel wat minder, maar is gekwalificeerd als een bespreekbaar punt.

### Gedeeld zijn van verbeterwensen per kwaliteit/eigenschap

Gezien het lage overall **veranderpercentage** van 15 procent is het aantal veranderwensen gering. Bij de meeste kwaliteiten/eigenschappen is dit beperkt tot drie benchmarks en meestal minder. Voor twee kwaliteiten/eigenschappen ligt dit aantal hoger en wel voor de voorzitter van onze rvc:

- is een **verbinder** met negen benchmarks; en
- is **transparant** met zeven benchmarks.

Deze **beide verbeterwensen** komen **tegelijk** voor bij: GB, Fam, Corp, Zorg, OW en ONP. Die voor transparant is ook genoemd bij MKB en die voor verbinder bij: NOIA, 'rvb' en Jong.

Opvallend: de stelling 'de voorzitter wil **invloed kunnen uitoefenen**' heeft **geen** enkele verbeterwens.

### Huidige situatie

In de **huidige** situatie is bij **negen** kwaliteiten/eigenschappen **50 procent** of meer van de benchmarks, **waaronder** het **basisprofiel** het er **duidelijk mee eens**. De voorzitter van onze rvc: 'stelt belang **organisatie centraal**' (94 procent aanhang), 'staat **open voor signalen** van buiten', 'is **stressbestendig**' (beide 88 procent), 'is **toegankelijk**' (81 procent), 'is **besluitvaardig**' (75 procent), 'is **sociaal vaardig**', 'is **resultaatgericht**' (beide 69 procent), 'heeft **overtuigingskracht**' (56 procent) en 'is een **teamspeler**' (50 procent).

Bij het **basisprofiel** geldt het duidelijk mee eens zijn **ook** nog voor het **transparant** zijn van de voorzitter.

Bij **drie** van de zeventien kwaliteiten/eigenschappen kwam **geen benchmark** in de **hoogste twee klassen** qua mate van instemming (scores dus < 4.0). Dit zijn dat de voorzitter van onze rvc: '**dominant** is' en 'behoefte heeft aan **duidelijke kaders** en **zichtbare successen**'.

Van het totaal aantal opties had **47 procent** in de **huidige** situatie een score  $\geq 4.0$  tegen **70 procent** in de **wenselijke** situatie.

### Gedeelde verschillen per kwaliteit/eigenschap en benchmarks met meeste verschillen

De **kwaliteiten/eigenschappen** met de **meeste** benchmarks met grote **verschillen** met het basisprofiel zijn: 'is **transparant**' (53 procent), 'heeft **overtuigingskracht**' (47 procent), 'is **resultaatgericht**', 'stelt **belang organisatie centraal**' en 'heeft behoefte aan **duidelijke kaders**' (alle drie 40 procent).

De **benchmarks** met de **meeste** grote **verschillen** met het basisprofiel zijn: **GB** (12 keer negatief, waarvan 10 materieel), **OW** (10 keer negatief, waarvan 8 materieel), **VZ** (10 keer **positief**, waarvan 7 materieel), Corp (9 keer, alle materieel) en ONP (9 keer, waarvan 8 materieel en 2 positief).

Overall veranderpercentage gering

47 procent van de opties scoort  $\geq 4.0$

Dominantie, zichtbare successen en duidelijke kaders niet dominant aanwezig

Vijf kwaliteiten: de meeste verschillen



## Bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

### Hanteert een voorzitter dezelfde grenzen voor transparantie als de andere leden van de rvc?

Van de voorzitter wordt door een zevental benchmarks aangegeven dat 'het transparant zijn' kan verbeteren. De vraag is of dit verschil in transparantie gestoeld is op feiten of dat het een perceptie gevoel is. En houdt transparantie in dat een voorzitter alles wat deze bespreekt met, en hoort van, de CEO ook met de collega's in de rvc moet delen? Zijn er geen 'chefsache' die per definitie niet verder

gaan dan beide voorzitters. En mogen een CEO en een voorzitter van een rvc uit hoofde van de klankbordfunctie ook niet zaken onder elkaar houden? Wij denken dat iedereen op deze laatste vraag ja zal zeggen. Is transparantie wel altijd mogelijk en in het belang van de zaak? Er kunnen zich concrete situaties voordoen, waarbij voorzitter en (sommige) andere leden van de rvc een andere keuze gemaakt zouden hebben. Maar zelfs dan is het de vraag of de voorzitter onvoldoende transparant geweest is. Hoe kan de voorzitter een

vooruitgeschoven positie naar het bestuur invullen en toch zijn rvc-leden het gevoel geven dat hij/zij transparant is op alle vlakken? We hebben de antwoorden niet onderzocht, maar wellicht is dit wel een interessant deelgebied waar de voorzitter zijn/haar gedrag op kan aanpassen als hij/zij zich hiervan meer bewust is. Of op zijn minst dit eens buiten de formele vergadering op bijvoorbeeld een heisessie eens te bespreken. En misschien is het goed dit te doen aan de hand van wat dilemma's.



# 6 Sterke punten en verbeterpunten voorzitter rvc

## Samenvatting

De antwoorden op de open vragen naar sterke punten en verbeterpunten zijn voor de drie subgroepen voorzitter, ander lid rvc en niet-commissarissen verdeeld in de hoofdcategorieën **voorzittersrol** (vergadering en werkwijze) en **persoonlijk** (persoonlijke eigenschappen, kennis/ervaring, communicatie, houding, betrokkenheid en overige).

De **meeste sterke punten** vallen in de categorie '**persoonlijk**' en daarbinnen onder de **persoonlijke eigenschappen**. Bij de **voorzitter zelf** is dat vooral het (ver)bindend vermogen, bij het **ander lid** van de **rvc** naast (ver)bindend vermogen (de uitstraling van) rust en bij de **niet-commissaris** betrokkenheid, kennis en ervaring.

Bij de **verbeterpunten** ligt het accent bij de **commissaris subgroepen** iets meer **op** de **voorzittersrol** en bij de **niet-commissarissen** juist op '**persoonlijk**'. De **voorzitter zelf** heeft het dan vooral over voldoende ruimte geven aan de leden van de rvc, meer aandacht voor relatiebeheer en feedback geven. Bij de **andere leden** van de **rvc** is het beeld zeer divers. Vaker zijn daar genoemd: te dominant en te reactief. Bij de niet-commissarissen komen naar boven: betrokkenheid, kennis en ervaring.

Er is, **evenals in de literatuur**, ook in onze populatie sprake van een **klassieke tweedeling** met aan de ene kant de te dominante proactieve voorzitter en aan de andere kant de te passieve reactieve voorzitter. De eerste vertoont te veel daadkracht, wat resulteert in te procesmatige vergaderingen met te weinig ruimte voor discussie en een te sturende rol van de voorzitter waardoor andere gezichtspunten niet of te weinig aan bod komen. De tweede wordt juist te weinig daadkracht verweten waardoor vergaderingen te lang duren.

## Open onderzoeksvragen

Gevraagd is aan de respondenten om **twee sterke punten en een verbeterpunt** van de voorzitter van hun rvc te noemen. Ook de voorzitter heeft deze vragen voor zichzelf ingevuld. De antwoorden van de respondenten zijn vervolgens gerubriceerd naar de subgroepen: **voorzitter**, **ander lid rvc** en **niet-commissarissen** (directie en secretarissen van rvc's). De resultaten zijn weergegeven als percentage van het aantal opmerkingen per (sub)groep.

## Categorieën onderscheiden voor rubricering

Bij de **indeling** van de sterke punten en de verbeterpunten van de voorzitter is een tweetal **hoofdcategorieën** en daarbinnen een aantal **subcategorieën** onderscheiden, namelijk:

- **voorzittersrol:**
  - vergadering; en
  - werkwijze (alle verdere niet vergadering gerelateerde opmerkingen).
- **persoonlijk:**
  - persoonlijke eigenschappen;
  - kennis/ervaring;
  - communicatie;
  - houding;
  - betrokkenheid; en
  - overige.

## 6.1 Sterke punten voorzitter rvc

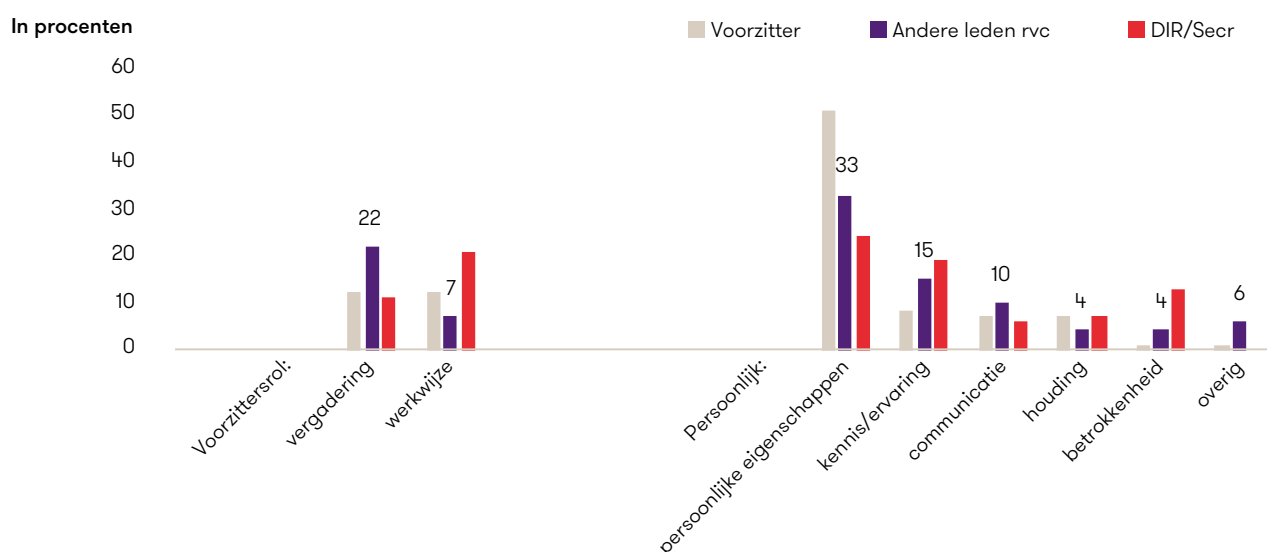
### 353 sterke punten, waarvan 89 door voorzitters zelf

In totaal zijn **353 sterke punten** genoemd, waarvan 89 door de voorzitter, 210 door een ander lid van de rvc en 54 door niet-commissarissen.

We zijn ons er uiteraard van bewust dat de toewijzing van de diverse sterke punten naar de categorieën een arbitraire keuze is en dat er voldoende op af te dingen valt. De opmerking 'inzicht' kan bijvoorbeeld onder veel van de subcategorieën vallen. Heeft

iemand inzicht in de branche of in het groepsproces? Zo is er een aantal opmerkingen gemaakt dat niet duidelijk in een categorie past of juist in meer categorieën.

**Figuur 6.1 Sterke punten voorzitter rvc in percentage van totaal per groep gemaakte opmerkingen**



De getoonde getallen zijn de percentages die betrekking hebben op het andere lid van de rvc.

**Ruim 70 procent sterke punten in 'persoonlijk'**

#### Vergelijking tussen de voorzitter, andere leden rvc en niet-commissarissen

Bij **elke subgroep** viel het **grootste** deel van de **sterke punten** in de hoofdcategorie **'persoonlijk'**, variërend van 69 procent bij de niet-commissarissen tot 75 procent bij de voorzitter.

Ten aanzien van de hoofdcategorie **'voorzittersrol'** heeft de **voorzitter** bijna evenveel opmerkingen gemaakt over de werkwijze als over de rvc-vergadering. Door de **andere leden** van de **rvc** zijn meer sterke punten genoemd die betrekking hebben op de vergadering dan op de werkwijze. Voor de **directie** is dit precies **andersom**.

**Volgens voorzitter zelf: vooral persoonlijke eigenschappen sterk**

Ten aanzien van de **hoofdcategorie 'persoonlijk'** valt in figuur 6.1 te zien dat **bij elke subgroep** de **meeste opmerkingen** onder **persoonlijke eigenschappen** vallen. Voor de voorzitter zelf geldt dit in extreme mate. Bij de andere leden van de rvc is deze verhouding minder scheef en valt een substantieel deel onder kennis/ervaring en communicatie. Bij de niet-commissarissen valt vooral het percentage voor betrokkenheid op.

**Leiding geven aan discussie belangrijke taak voorzitter**

#### Voorzitter rvc over zichzelf

De **meeste opmerkingen** in de **subcategorie vergadering** hebben uiteraard betrekking op de rvc-vergadering. Ten aanzien daarvan geeft een aantal voorzitters tevreden te zijn over het voorzitten van deze vergadering en de ruimte die ze geven aan de andere leden. Ook genoemd is 'zorgen dat de relevante onderwerpen op de agenda komen' en 'bespreekbaar maken wat besproken moet worden'.

**Relatiebeheer veel genoemd**

De **subcategorie werkwijze** kent een grote diversiteit aan opmerkingen, uiteenlopend van 'structureren en bewaken voortgangsagenda organisatie', 'control' tot 'hoeder van de belangen van de leden'. Een **substantieel deel** van sterke punten valt onder de noemer **relatiebeheer** dat met 6 procent de helft van het aantal opmerkingen uitmaakt. Onder werkwijze/relatiebeheer valt onder andere 'goed contact met alle belanghebbenden' en 'mediator'.

**Verbindend vermogen belangrijke persoonlijke eigenschap volgens voorzitter zelf**

De **meeste opmerkingen** in de **categorie 'persoonlijk'** liggen bij de persoonlijke eigenschappen, 51 procent van de opmerkingen. Dat is ook duidelijk te zien in figuur 6.1. Van die 51 procent valt bijna de helft onder de noemer **'verbinder'**. Liefst **22 procent**, van de door voorzitters zelf genoemde sterke punten, heeft daar betrekking op. Ook 'helikopterview' en 'strategisch inzicht' komen geregeld naar voren in verschillende formuleringen en combinaties met andere eigenschappen. Daarnaast zijn onder andere genoemd 'stabiliteit en rust', 'analytisch vermogen', 'geen eigen agenda' en 'toegankelijk'.

De subcategorieën **kennis/ervaring**, **communicatie** en **houding** staan procentueel op de tweede tot en met vierde plaats met respectievelijke 8 procent en twee keer 7 procent. Kennis/ervaring wordt soms betrokken op de sector ('marktkennis') en soms op governance gebied ('deskundig toezichthouder'). Sterke punten die we onder **communicatie** hebben geschaard zijn onder andere 'communicator', 'luisteren' maar ook 'duidelijk' en 'transparant'. Bij de subcategorie **houding** gaat het met name over 'teamspeler'.

De subcategorieën **betrokkenheid** en **overige** sluiten de rij met beide slechts 1 procent van de door de voorzitters zelf genoemde sterke punten.

### Andere leden van de rvc over de voorzitter van hun rvc

Het percentage opmerkingen dat in de **hoofdcategorie voorzittersrol** past is **29 procent**. 72 procent valt in de hoofdcategorie 'persoonlijk'. Binnen de '**voorzittersrol**' heeft het **grootste deel** van de sterke punten betrekking op de **rvc-vergadering**. 22 procent valt daaronder tegen 7 procent voor de werkwijze.

De **meeste opmerkingen** in de **subcategorie vergadering** gaan over de ruimte die de andere leden van de rvc ervaren om hun zegje te doen. De vele variaties daarop steken met kop en schouders boven de andere opmerkingen uit. Daarnaast zijn uiteraard veel opmerkingen gemaakt over het leiding geven tijdens het vergaderen en de voortgang daarvan bewaken. Maar ook 'daagt mensen uit in de rvc (in positieve zin)', 'goede voorbereiding' en 'zorgen voor eenheid in uitoefening van toezicht'.

De **subcategorie werkwijze** gaat voor de andere leden van de rvc over het 'volgen van voorstellen van de rvc' en 'onuitgesproken kaders'. Een **substantieel deel** van sterke punten valt ook hier onder de noemer **relatiebeheer** die met 8 procent iets meer dan de helft van het aantal opmerkingen uitmaakt. In verscheidene varianten worden de banden van voorzitter met aandeelhouder, politiek en bestuurder als positief benoemd.

Andere leden rvc waarderen ruimte die voorzitter geeft

Ook andere leden rvc benoemen relatiebeheer voorzitter relatief vaak

Naast het verbindend vermogen wordt ook relatief vaak 'rust' gekoppeld aan de voorzitter

De **meeste opmerkingen** in de categorie '**persoonlijk**' liggen bij de **persoonlijke eigenschappen** met **33 procent** van het totaal door de andere leden van de rvc gemaakte opmerkingen. **Evenals** bij de **voorzitter zelf** zijn ook veel andere leden van de rvc van mening dat hun **voorzitter** goed kan **verbinden** en in het bezit is van **strategisch inzicht** of een **helikopterview**. Ook vaker genoemd zijn (de uitstraling van) rust en kritisch doorvragen. Daarnaast komen onder andere voor: 'integer', 'sterke persoonlijkheid', 'durft zich kwetsbaar op te stellen' en 'heeft overwicht'.

De **subcategorieën kennis/ervaring** en **communicatie** staan procentueel op de tweede en derde plaats met respectievelijke 15 procent en 10 procent. Kennis/ervaring gaat weer over branchekennis of over kennis op governance gebied. Sterke punten die we onder **communicatie** hebben geschaard zijn onder andere 'goed kunnen luisteren' (vaker genoemd), 'goede woordvoerder' en ook hier 'transparant'. Bij de subcategorie **houding** (4 procent) gaat het over 'oplossingsgericht', 'besluitvaardig' en 'enthousiasme en drive'.

De subcategorieën **betrokkenheid** (4 procent) en **overige** (6 procent) sluiten de rij. In de laatste subcategorie is veel genoemd het netwerk van de voorzitter, zij het lokaal, regionaal of nationaal.

### Directies en secretarissen over voorzitter rvc

De **meeste** opmerkingen vallen in de categorie '**persoonlijk**' met 69 procent van het totaal. Wat opvalt in deze categorie is het **relatief vaak genoemd** zijn van **betrokkenheid** en van **kennis** en **ervaring**. Opmerkingen als 'rechte rug', 'maatschappelijke issues herkennen' en 'positieve sfeer en enthousiasme inbrengen' kwamen slechts eenmaal voor.

De andere opmerkingen (33 procent) vallen dan in de categorie '**voorzittersrol**'. Onder deze categorie zijn onder andere genoemd bij **vergadering**: 'vergaderproces efficiënt en resultaatgericht' en 'creëren van gedragenheid ten aanzien van besluitvorming'. Bij **werkwijze**: 'behendig in relatiebeheer' en 'zorgt dat de rvc een team is en iedereen bij de besluitvorming is betrokken'.

Vooraf kennis/ervaring en betrokkenheid sterke punten



## Bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

### Wordt waardering voor betrokkenheid van voorzitters ook uitgesproken?

Door de voorzitters zelf wordt betrokkenheid niet veel genoemd als een sterk punt. De andere leden van de rvc en ook de niet-commissarissen benoemen dit vaker. Dat is an sich niet vreemd. Je gaat jezelf niet zo snel op de borst kloppen dat je zo ontzettend betrokken bent. De achterliggende vraag is echter hoe betrokkenheid door de andere leden van de rvc enerzijds en de niet-commissarissen wordt gedefinieerd. Zit dat vooral in de extra tijd, in vergelijking met de bestede tijd van een normaal rvc-lid, die een voorzitter in de job stopt (moet stoppen)? Of zit dat in de relaties die hij/zij onderhoudt met alle belanghebbenden? Of gaat het om de persoonlijke aandacht besteed aan de bestuursvoorzitter? In onze recente onderzoeken is de vraag opgenomen of de rvc voldoende betrokken

is. Dat wordt over het algemeen met een duidelijk mee eens beantwoord. Misschien is het vaak noemen van betrokkenheid van de voorzitter een indicatie dat deze op de andere punten (wat) minder sterk wordt gevonden. Maar het kan ook zijn, dat het benoemen van betrokkenheid als een sterk punt, ook deels voortkomt uit een schuldgevoel dat andere leden van de rvc er minder tijd in stoppen en zich relatief misschien minder betrokken voelen? Hoe het ook zij, net als op de werkvloer geldt, wordt die waardering over betrokkenheid van de voorzitter ook uitgesproken?

### Vraagt de voorzitter om feedback over zijn voorzittersrol?

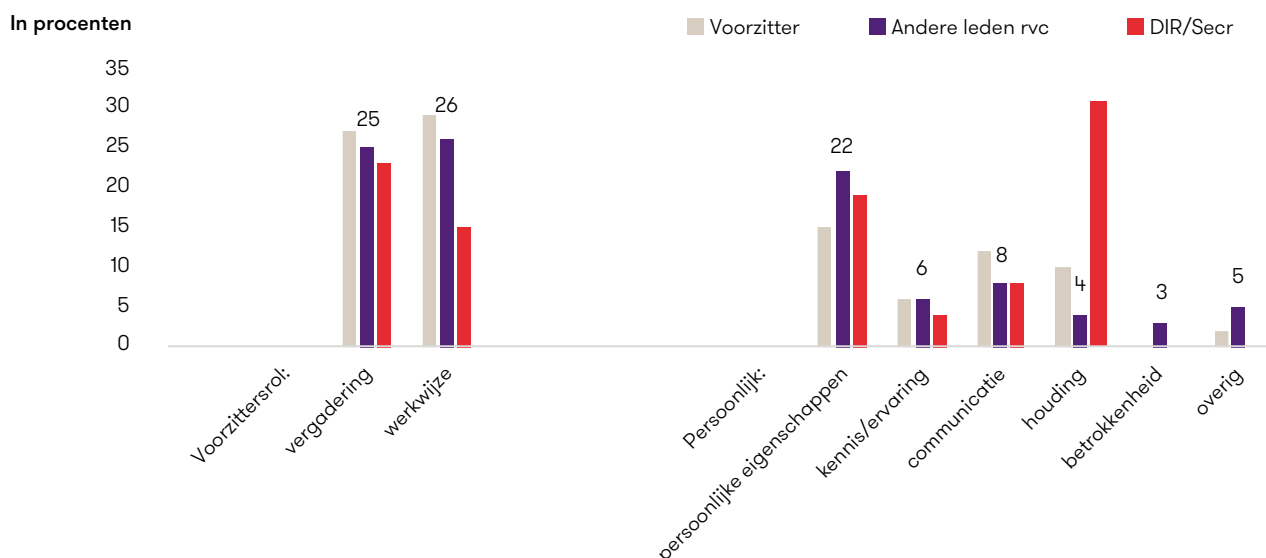
Beste voorzitter, het blijft schipperen tussen de ruimte die je wil geven om iedereen aan het woord te laten tijdens rvc-vergadering en om binnen de tijd alle op de agenda staande onderwerpen

te behandelen en ook nog op tijd naar huis te kunnen. Veel van je tafelgenoten en jijzelf misschien ook hebben drukke agenda's en hoofden vol besommeringen. In hoeverre heb je weleens nagedacht over hoe je het aanpakt als voorzitter? Doen andere voorzitters dat ook zo? Is er een vice-voorzitter benoemd in je rvc en wordt die serieus genomen of was dat een eenmalige administratieve handeling? Betrek je hem/haar bij veel zaken of voelt het alsof je de kar in je eentje trekt? In hoeverre ligt alles op jouw bordje of ben je de eerste onder de gelijken en kunnen taken die jij uitvoert misschien ook gedeeld worden met je andere collega's in de rvc. Vraag jij wel eens feedback over hoe jij je voorzittersrol vormgeeft? Of laat je feedback vragen, want als je het zelf vraagt, moet je het probleem van 'afhankelijkheid' overwinnen. Of wil je dat juist niet?

## 6.2 Verbeterpunten voorzitter rvc

Van de 207 verbeterpunten zijn er 52 door de voorzitter, 129 door een ander lid van de rvc en 26 door een niet-commissaris aangedragen. Ook hier geldt weer wat wij bij de vorige paragraaf hebben gezet, dat onze allocatie van verbeterpunten een arbitraire keuze is, waarover verschillend kan worden gedacht. Delegeren bijvoorbeeld kan verband houden met te dominant zijn, maar kan ook iets zeggen over het karakter van iemand, evenals dat het verbeteren van het team functioneren van de rvc deels gestoeld kan zijn op het gevoel dat de voorzitter niet alle individuele rvc-leden voldoende aanspreekt om verschillende gezichtspunten naar boven te halen.

Figuur 6.2 Verbeterpunten voorzitter rvc in percentage van totaal per groep gemaakte opmerkingen



De getoonde getallen zijn de percentages die betrekking hebben op het andere lid van de rvc.

Overall verbeterpunten gelijk verdeeld over het persoonlijke en de voorzittersrol

Binnen hoofdcategorie 'persoonlijk' grootste deel bij persoonlijke eigenschappen

Voorzitter moet 'voldoende ruimte geven' goed in oog houden

Relatiebeheer en feedback geven vaker genoemd

Voorzitter: soms iets minder bescheiden/meer aanvoedersrol pakken

Meer of minder dominantie?

Inclusie, relatiebeheer en succession planning vaker genoemd door andere leden rvc

### Vergelijking tussen de voorzitter, andere leden rvc en niet-commissarissen

Overall is het aantal verbeterpunten min of meer gelijk verdeeld over beide hoofdcategorieën.

Bij de subgroepen **voorzitter rvc** en **andere leden rvc** valt het **grootste deel** van de **verbeterpunten** in de hoofdcategorie '**voorzittersrol**'. Het verschil tussen beide hoofdcategorieën is bij de voorzitter wel wat groter dan bij de andere leden van de rvc. Voor de **niet-commissarissen** geldt het **omgekeerde**, de meeste verbeterpunten liggen in het persoonlijke. Wel is het **procentuele verschil** hier aanzienlijk **hoger**.

Ten aanzien van de hoofdcategorie '**voorzittersrol**' hebben zowel de voorzitter als de andere leden van de rvc bijna evenveel opmerkingen gemaakt over de **werkwijze** als over de **rvc-vergadering**. De niet-commissarissen hebben iets meer gezegd over de vergadering dan over de werkwijze, zij het dat dit gezien het lage aantal opmerkingen bij de niet-commissarissen relatief is. Hierdoor is **overall** het resultaat ook een min of meer een **gelijke verdeling** over de subcategorieën.

Ten aanzien van de hoofdcategorie '**persoonlijk**' valt in figuur 6.2 te zien dat bij beide commissaris subgroepen de **meeste opmerkingen** onder de subcategorie **persoonlijke eigenschappen** vallen. Bij de andere leden van de rvc is dat naar verhouding veel, bij de voorzitter zelf is die subcategorie redelijk in balans met de subcategorieën communicatie en houding. Bij de **niet-commissarissen** vallen de meeste opmerkingen in de subcategorie '**houding**'.

### Voorzitter rvc over zichzelf

Binnen de hoofdcategorie '**voorzittersrol**' (56 procent van de opmerkingen) zijn de opmerkingen min of meer **gelijkelijk** verdeeld over de **vergadering** en **werkwijze** met respectievelijk 27 en 29 procent van het totaal. De subcategorie vergadering gaat over 'voldoende ruimte voor iedereen', 'debat optimaliseren', 'strakkere leiding vergadering', 'tot conclusies komen' en 'voorbereiding stukken ten behoeve van de vergadering'.

De subcategorie **werkwijze** kent een grote diversiteit aan opmerkingen, uiteenlopende van 'team maken van de rvc', 'permanente educatie rvc' tot 'spelverdeler zijn'. Persoonlijke feedback geven naar de andere leden van de rvc en ook relatiebeheer zijn hier vaker genoemd.

De **meeste opmerkingen** in de hoofdcategorie '**persoonlijk**' liggen bij de persoonlijke eigenschappen (15 procent). 'Minder bescheiden zijn', 'beter geheugen' en 'kritischer doorvragen' vallen hier onder. Respectievelijk 12 en 10 procent van de opmerkingen gaat over communicatie en houding. In vele variaties kwam bijvoorbeeld 'luisteren' terug bij communicatie en bij 'houding' was dat 'minder ongeduldig'. Een aantal voorzitters zag verder dat zij zichzelf nog wat konden bijspijkeren op (branche)kennisgebied.

### Andere leden van de rvc over de voorzitter van hun rvc

Binnen de hoofdcategorie '**voorzittersrol**' (51 procent van de opmerkingen) zijn de opmerkingen netjes verdeeld tussen de subcategorieën '**vergadering**' (25 procent) en '**werkwijze**' (26 procent). Veel genoemde sterke punten uit de vorige paragraaf kennen natuurlijk ook een keerzijde, dat de voorzitter teveel ruimte geeft bijvoorbeeld.

**Verbeterpunten** bij de **vergadering** zijn goed te verdelen in 'te dominant' (18 procent) en 'te reactief' (13 procent). Bij '**te dominant**' horen opmerkingen als 'niet direct zelf in debat gaan met commissaris die afwijkende opinie heeft', 'procesmatige voorzitter: wil te snel tot besluiten komen', 'Soms tijdsplanning loslaten en echt meer diepgang nodig voor discussie', 'meer gesprek bij agendapunten, uitnodigen tot reacties' en 'wil alle rvc-leden in haar gareel dwingen'.

Bij '**te reactief**' horen opmerkingen als 'voortgang bewaken. Laat zaken wat te veel op zijn beloop. Strategische keuzes worden daarmee te lang uitgesteld', 'efficiëntie van de vergaderingen', 'besluitvorming formaliseren' en 'time management'.

Bij '**overig**' horen opmerkingen als 'scheppen veilig klimaat' en 'meer sturen op gedrag teamleden'.

Een deel van de opmerkingen van andere leden van de rvc in de subcategorie '**werkwijze**' valt te groeperen rond **inclusie**: 'inclusief en naar boven halen van andere gezichtspunten' en 'meer overleg met de rvc'. Een ander deel van de opmerkingen in deze subcategorie concentreert zich rond '**succession planning** van rvc en rvb' en '**relatiebeheer**'. Het eerste spreekt voor zich, het tweede gaat onder meer over de

‘aanwezigheid bij bijeenkomsten’ en ‘meer het bedrijf in gaan’. De verbeterpunten ten aanzien van de werkwijze gaan verder over delegeren, begeleiding nieuwe leden, meer sturing op strategie/speerpunten van het bedrijf, meer one on ones en teambuilding.

Binnen de tweede hoofdcategorie ‘persoonlijk’ is onderscheid gemaakt naar persoonlijke eigenschappen (22 procent), kennis (6 procent), communicatie (8 procent), houding (4 procent), betrokkenheid (3 procent) en overige (5 procent).

#### Vooraf persoonlijke eigenschappen zoals besluitvaardigheid vaak genoemd

Als het over **persoonlijke eigenschappen** gaat, hebben de andere leden van de rvc het over een gemis aan charisma, aan onvoldoende kritisch zijn, sociale vaardigheden, mensgericht zijn en onconventionele attitude. Maar ook besluitvaardigheid en meer lef uitstralen zijn gewenste verbeteringen voor hun voorzitter.

Bij **kennis** gaat het veelal over het ontbreken van branchekennis, bij **communicatie** veel over beter luisteren maar ook over de ‘tone of voice’. Onder **houding** hebben we onder andere ‘moet geen speelbal van de rvc worden’ en ‘neiging op stoel van rvc te gaan zitten’ en ‘aspecten minder persoonlijk nemen’ geschaard.

In de subcategorie **overige** is een groot deel ingeruimd voor geen of niet van toepassing. Deze respondenten zien geen verbeterpunten bij hun voorzitter.

#### Directies en secretarissen over voorzitter rvc

#### Daadkracht en persoonlijke ontwikkeling

De **meeste** opmerkingen vallen in de hoofdcategorie ‘persoonlijk’ met 62 procent van het totaal. Het gaat om een combinatie van **houding, waarden/karakter en communicatie**, zoals ‘luisteren’, ‘te hoge verwachtingen’, ‘omgaan met kritiek’, ‘kennis ICT’ en ‘meer vragen stellen’.

Onder de opmerkingen in de hoofdcategorie ‘voorzittersrol’ zijn onder andere genoemd: ‘niet alles zelf willen doen’, ‘communiceren met beide leden rvc (en niet alleen met voorzitter rvc)’, ‘sturen van de vergadering’ en ‘aanspreken mede rvc leden op handelen’.



## Bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

### Wordt functioneren voorzitter rvc als ‘teambuilder’ meegenomen in de zelfevaluatie van de rvc?

Vaak wordt bij een zelfevaluatie gevraagd of de rvc een team is of dat gevoel heeft. Soms is direct duidelijk of dat wel of niet het geval is; er zijn net nieuwe leden benoemd of er is sprake van onenigheid of ruzie. De vraag is ook in hoeverre een rvc een team moet zijn? Is het vreemd elkaars verjaardagen te kennen of om tweemaal per jaar een hapje te eten? Maar los van deze vraag, waarvan het goed is dat de rvc-leden hierover elkaars verwachtingen delen, kan de rol van de voorzitter, blijkt uit de gemaakte opmerkingen, zeer bepalend zijn. In hoeverre wordt de rol van de voorzitter als ‘teambuilder’ dan ook expliciet meegenomen bij de zelfevaluatie van de rvc? Nooit? Elk jaar? Eens in de twee, drie jaar?

Aan de andere kant: is het een taak van de voorzitter alleen of kunnen ook andere leden van de rvc hun mond opendoen als ze vinden dat het team functioneren van de rvc beter kan? ‘Moet’ dat dan wachten tot de jaarlijkse

zelfevaluatie of kan het ook eerder?

### Wie moet op voldoende ruimte voor discussie letten?

Naar verhouding lijkt het dat het vooral de (andere) rvc-leden zijn die zich ergeren aan een te dominante voorzitter en niet zozeer de niet-commissarissen? Waarom? Zijn deze laatste blij als de vergadering een beetje vlot verloopt? Hoe groot is de kans dat een voorzitter van de rvc tegen de voorzitter van de rvc zal zeggen, dat deze wat meer de tijd moet nemen tijdens vergaderingen om zo tot betere besluitvorming te komen? Wij denken dat deze kans niet al te groot is. Des te belangrijker is het dan dat de andere rvc-leden hun mond opendoen als ze merken dat er onvoldoende tijd is om te discussiëren. Een standaard ingebouwd moment om na elke rvc-vergadering als commissarissen een kwartiertje te reserveren om de vergadering te evalueren, kan in dit verband heel nuttig zijn. En misschien moet een vice-voorzitter of een ander lid van de rvc dan de voorzitter dit deel van de bijeenkomst voorzitten.

### Wie kijkt naar relatie tussen voorzitters rvc en rvb?

De meeste opmerkingen gaan over een actievere of een passievere gewenste voorzitter. Meestal zal dat zijn in relatie tot het functioneren van de rvc. Maar zou het kunnen zijn dat deze instelling zich ook manifesteert in de relatie tussen voorzitter rvc en voorzitter rvb? In dat verband is het opvallend dat bij de verbeterpunten voor de voorzitter van de rvc de relatie, die deze heeft met (de voorzitter van) de rvb, weinig is genoemd. Als de rvb al wordt genoemd, gaat dat over of succession planning of over de voorzitter die te veel op de stoel van de rvb gaat zitten. Is er een beeld van de relatie van de voorzitter met de rvb en met de afzonderlijke leden ervan? Zo niet, hoe komt dat? En wordt daar genoeg meegenomen? Zijn de overige leden van de rvc tevreden over hoe de voorzitter van de rvc over deze relatie communiceert? Of is er enkel gekeken naar waar hij/zij zelf ‘last’ van heeft en in mindere mate naar waar de rvc ‘last’ van heeft? Nu hoeft niet iedereen als een afgestudeerd psycholoog de vergadering in te gaan. Maar wordt er wel eens opgelet of de



voorzitters door één deur kunnen en gaan?

### **Succession planning en feedback geven, (primaire) taak van de voorzitter?**

Voorafgaand aan de open vragen over sterke punten en verbeterpunten is onder andere een vraag voorgelegd over of de voorzitter van de rvc sterk betrokken is bij succession planning van zowel de rvc als rvb en of hij/zij na de rvc-vergadering geregeld persoonlijk feedback geeft aan individuele leden van de rvc. Deze voorafgaande vraag heeft de respondenten blijkbaar aan het denken gezet en zijn weerslag gehad op de gemaakte open opmerkingen. Beide onderwerpen komen daarin relatief veel

voor, met name bij de andere rvc-leden. De vraag over succession planning van de rvb staat al jaren op de agenda, maar dan als rol van de rvc. En ook al die jaren is dit een breed gedeeld verbeterpunt. Dit jaar is deze vraag expliciet toegespitst op de voorzitter van de rvc. Gezien het grote aantal opmerkingen over dit onderwerp in relatie tot een verbeterpunt voor de voorzitter, lijken de commissarissen van mening te zijn dat dit onderwerp een primaire verantwoordelijkheid van de voorzitter van de rvc is. Of komt dit doordat de voorzitter doorgaans in de selectie en nominatiecommissie zit? Of is dit het gevolg van het niet of onvoldoende agenderen van het onderwerp? Of ...? Het opnemen van feedback geven door

de voorzitter lijkt een gevoelige snaar te hebben geraakt en is door veel andere rvc-leden als verbeterpunt aangemerkt. Kan dit de rol van de voorzitter als *primes inter pares* verstevigen? Zit hier een stukje onzekerheid bij? Kan het geven van feedback, voorzitters een kans geven om beter zicht te krijgen op zowel het functioneren van het individuele lid als van het team? Wij denken van wel. Het kan een natuurlijke opening zijn voor voorzitters om verborgen twijfels op tafel te krijgen. Aan de andere kant kan het misschien ook worden geïnterpreteerd als mogelijk sturend optreden van de voorzitter. En dat is iets wat de voorzitter juist wil vermijden, of niet?



# 7 Verantwoording door rvc in verslag rvc

## Samenvatting

De commissarissen vinden dat zij de nodige **verbeterslagen** kunnen maken in het verslag van de rvc. Bij maar liefst **66 procent** van de **opties** is er een **veranderwens**.

De **meest gedeelde veranderwensen** betreffen het laten zien in het verslag van de rvc:

- de **informatievoorziening** aan de rvc, waar de **rvc** een **ander standpunt** heeft dan de rvb en de **kwaliteiten** van een **nieuw lid** van de **rvb** in relatie tot het profiel van de rvb;
- de invulling van de **ambassadeursrol**, de door de leden van de rvc gevolgde **bijscholing**, de opname van de **competentiematrix** van de leden van de rvc en de **kwaliteiten** van een **nieuw lid** van de **rvc** in relatie tot het profiel van de rvc;
- de **op initiatief** van de **rvc verrichtte audits/research**; en
- de **onderbouwing** van de belangrijkste door de rvc genomen **beslissingen** en de **uitkomsten** van het **evaluatieproces** van het functioneren van de rvc.

Overall valt **46 procent** van de onderwerpen in de **klasse 'duidelijk mee eens'** of hoger wat betreft de **opname** ervan in het **verslag** van de **rvc**. Bovenaan staan:

- invulling **toezichthoudende taak**;
- de belangrijkste door de rvc verrichtte **activiteiten**;
- de invulling van de **werkgeversrol** en de belangrijkste door de rvc **genomen beslissingen**; en
- de in de rvc **besproken punten** en de **kwaliteiten** van een **nieuw lid** van de **rvc** in relatie tot het profiel van de rvc.

Vergeleken met het 2015 onderzoek is er in 2019:

- **fors meer instemming** voor het laten zien van: de uitkomsten van het evaluatieproces van de rvc, de op initiatief van de rvc verrichtte audits, de door de rvc gedane bijscholing en waar de rvc een ander standpunt heeft dan de rvb; en
- **fors minder instemming** voor: de door de rvc **verrichtte activiteiten** en de **invulling** van de **werkgeversrol**.

## Onderzoeksvraag en ontwikkeling in de tijd

In het kader van de governance ontwikkelingen, kijken we niet alleen naar de veranderingen bij de feitelijke taakopvattingen en uitoefening van die taken door rvc's, maar ook naar de verantwoording door de rvc aan de diverse belanghebbenden. In dat verband is besloten dit jaar opnieuw dit laatste onderwerp te agenderen aan de hand van een aantal stellingen over het verslag van de rvc in het jaarverslag. De stellingen zijn overlappend met die van het 2013 (zeven stellingen) en het 2015 onderzoek (dertien stellingen).

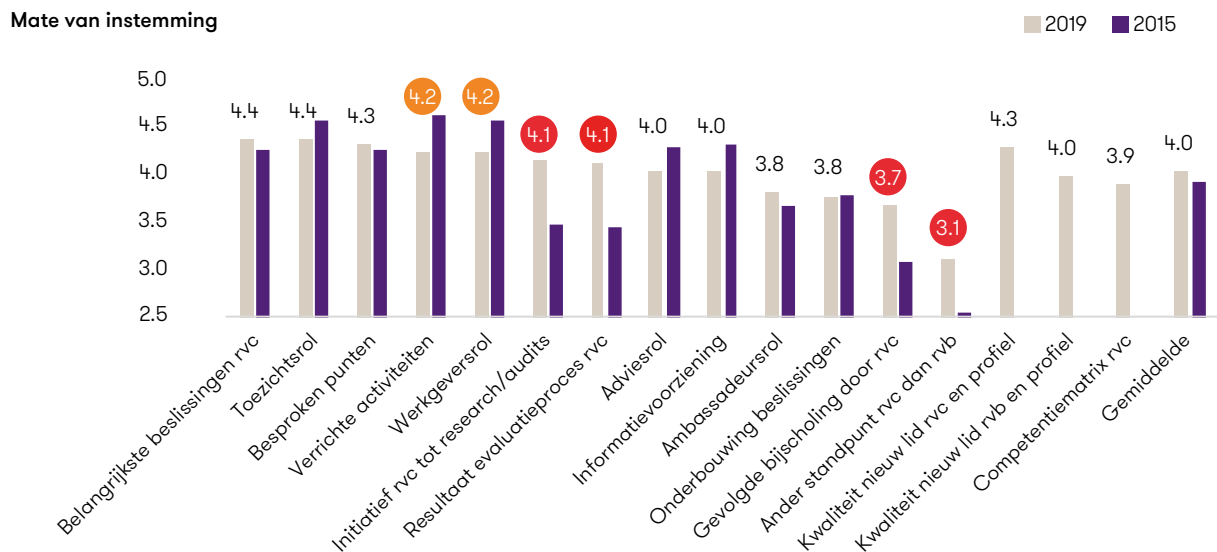
In het **onderzoek van 2015** zijn stellingen toegevoegd over: de werkgevers- en ambassadeursrol, de informatievoorziening aan de rvc, op initiatief van de rvc verrichtte audits/research, bijscholing en evaluatie van de rvc en waar de rvc een ander standpunt heeft ingenomen dan de rvb.

In het **onderzoek van 2019** zijn **extra stellingen** opgenomen over het hebben van een **competentiematrix** van de leden van de rvc in het verslag en of in het verslag is aangegeven bij personele mutaties in rvc en rvb in hoeverre dan in het verslag van de rvc aangegeven is welke **kwaliteiten** het **nieuwe lid** heeft in relatie tot het profiel van de rvc respectievelijk rvb.

Bij de beantwoording is de 5-puntsschaal gehanteerd met: 1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = mee eens en 5 = volstrekt mee eens.

## 7.1 Wenselijke situatie

Figuur 7.1 Wenselijkheid verantwoording in verslag rvc (5-puntschaal)



Legenda: de rood gekleurde getallen geven in 2019 een fors hogere mate van instemming weer dan in 2015 en de oranje gekleurde getallen een fors lagere mate van instemming dan in 2015.

**Hoogste prioriteit voor info over belangrijkste beslissingen en toezichtsrol. Ook inzicht in kwaliteiten nieuw lid rvc in relatie tot profiel rvc hoort in verslag**

### Basisprofiel

In de klasse **'duidelijk mee eens'** ( $4.0 \leq \text{score} < 4.5$ ) vallen negen van de zestien stellingen. Vooral over de **belangrijkste beslissingen** van de rvc en de invulling van de **toezichtsrol** dient in het verslag van de rvc verantwoording te worden afgelegd. Qua mate van instemming is binnen deze klasse de laagste mate van instemming weggelegd voor inzicht verstrekken in de **adviesrol** en de **informatieverstrekking** aan de rvc.

Tussen deze uitersten bevindt zich de mate van instemming met het afleggen van verantwoording over: de in de rvc besproken punten, de door de rvc verrichte activiteiten, de invulling van de werkgeversrol, de op initiatief van de rvc verrichte audits/research en de uitkomsten van het evaluatieproces over het functioneren van de rvc.

Van de nieuwe stellingen valt alleen in deze klasse de stelling voor het laten zien van de **kwaliteiten/competenties** van een **nieuw lid** van de **rvc** in relatie tot het profiel van de rvc.

In de categorie **'min of meer mee eens'** ( $3.5 \leq \text{score} < 4.0$ ) bevinden zich het inzicht verstrekken over: de invulling van de **ambassadeursrol**, de **onderbouwing** van de belangrijkste **beslissingen** en de door de (leden van de) rvc gevolgde **bijscholing**. Twee van de drie nieuwe stellingen komen ook in deze klasse. Het gaat om het inzicht verstrekken in de **kwaliteiten** van een **nieuw lid** van de **rvb** in relatie tot het profiel van de rvb en de opname van een **competentiematrix** van de leden van de rvc.

**'Ander standpunt rvc dan rvb laten zien': verdeelde meningen**

Laten zien waar de **rvc** een **ander standpunt** heeft ingenomen **dan** de **rvb** blijft nog steeds een moeilijk punt. De mate van instemming valt in de klasse **'deels oneens/deels eens'**. Bij deze stelling van deze vraag is de spreiding in de antwoorden het hoogst. Daaruit blijkt dat de commissarissen hierover sterk verdeeld zijn.

**Grootste verschillen tussen '19 en '15: in '19 fors meer eens met inzicht in uitkomst evaluatieproces, initiatief rvc voor audits, bijscholing en ander standpunt van rvc**

### Basisprofiel: wenselijke situatie 2019 vergeleken met die van 2013 en 2015

Ten opzichte van de wenselijkheid in **2013** is er vergeleken met 2019 en 2015 slechts **één** groot **verschil**. Destijds waren de commissarissen van het basisprofiel nog niet zo overtuigd dat in het verslag van de rvc inzicht moest worden gegeven in de in de rvc **besproken punten**. Ze waren het er slechts 'min of meer mee eens'. In 2019 zijn ze het er duidelijk mee eens.

Tussen 2019 en **2015** manifesteren zich **diverse** grote **verschillen**. In 2019 vallen in de categorie 'duidelijk mee eens' inzicht geven in de uitkomsten van het evaluatieproces

van de rvc en in de op initiatief van de rvc verrichtte audits/research. In 2015 scoorde de mate van instemming met deze stellingen respectievelijk twee klassen en één klasse lager. In 2019 was er ook fors meer instemming met het laten zien van de gevolgde bijscholing. En het afwijzend standpunt van het laten zien waar de rvc een ander standpunt had dan de rvb is nu in de klasse deels oneens/deels eens gekomen. Aan de andere kant scoorden in **2015** juist veel **hoger** dan in 2019 de wenselijkheid van verantwoording in het rvc verslag voor: de door de rvc **verrichtte activiteiten** en de **invulling** van de **werkgeversrol**.

### Clustering mate van instemming alle benchmarks gezamenlijk<sup>11</sup>

#### 4 procent in 'volstrekt mee eens' (score $\geq 4.5$ )

Alleen de in de rvc **besproken punten** en de invulling van de **toezichthoudende taak** zijn telkens drie keer genoemd in deze klasse.

#### 42 procent in klasse 'duidelijk mee eens' ( $4 \leq \text{score} < 4.5$ )

Invulling **toezichthoudende taak** (14 keer), de belangrijkste door de rvc verrichtte **activiteiten** (13 keer), invulling **werkgeversrol** en belangrijkste door de rvc **genomen beslissingen** (elk 11 keer), de in de rvc **besproken punten** en de **kwaliteiten** van een **nieuw lid rvc** in relatie tot het profiel van de rvc (elk 10 keer) zijn de meeste genoemde onderwerpen in deze klasse.

Minder vaak zijn in deze klasse genoemd: invulling **adviesrol** en uitkomsten **evaluatieproces** functioneren **rvc** (elk 9 keer), informatievoorziening aan de rvc (5 keer), kwaliteiten van een nieuw lid van de rvb in relatie tot het profiel van de rvb (4 keer) en gevolgde bijscholing door leden van de rvc en een competentiematrix van de leden van de rvc (elk 3 keer).

#### 36 procent in klasse 'min of meer mee eens' ( $3.5 \leq \text{score} < 4.0$ )

Invulling **ambassadeursrol** (14 keer), **informatievoorziening** aan de rvc (11 keer), door leden rvc gevolgde **bijscholing** en opname van een **competentiematrix** (elk 10 keer) zijn in deze klasse het meest genoemd.

Minder vaak komen in deze klasse voor: adviesrol en onderbouwing door de rvc genomen belangrijkste beslissingen (elk 8 keer), kwaliteiten nieuw lid rvb in relatie tot het profiel van de rvb (7 keer), de op initiatief van de rvc verrichtte audits/research en de uitkomsten van het evaluatieproces van de rvc (elk 6 keer), invulling werkgeversrol, belangrijkste door de rvc genomen beslissingen en kwaliteiten nieuw lid van de rvc in relatie tot het profiel van de rvc (elk 4 keer).

#### 9 procent in de klasse 'neigt naar instemming' ( $3.2 \leq \text{score} < 3.5$ )

Hier zijn het meest genoemd, maar met relatief lagere aantallen dan in de voorgaande klassen: **onderbouwing** van door de rvc genomen belangrijkste **beslissingen** (6 keer) en waar de **rvc** een **ander standpunt** heeft ingenomen dan de rvb en de door de leden van de rvc gevolgde bijscholing (elk 4 keer).

#### 7 procent in de klasse 'deels oneens/deels eens' ( $2.8 \leq \text{score} < 3.2$ )

Verreweg het meest genoemd is hier waar de **rvc** een **ander standpunt** heeft ingenomen dan de rvb (10 keer). Verder valt in deze klasse ook de kwaliteiten van een nieuw lid van de rvb in relatie tot het profiel van de rvb (3 keer).

### Gedeeld zijn van opvattingen in de klassen 'min of meer mee eens' en hoger (score $\geq 3.5$ )

(tussen haakjes in procenten van totaal aantal benchmarks per onderwerp)

Bij de **meeste onderwerpen** scoort **meer dan 75 procent** van de benchmarks een **3.5 of hoger**. Bij vijf onderwerpen is dat zelfs 100 procent. Dit betreft: de belangrijkste door de rvc verrichtte activiteiten, de invulling van de toezichts- en de adviesrol, de informatievoorziening aan de rvc en de belangrijkste door de rvc genomen beslissingen. De 'horde' van 75 procent is **niet genomen** door:

- Waar de **rvc** een **ander standpunt** heeft ingenomen dan de rvb (6 procent);
- Een **onderbouwing** van door de rvc genomen **belangrijkste beslissingen** (59 procent); en
- De **kwaliteiten** van een **nieuw lid** van de **rvb** in relatie tot het profiel van de rvb (69 procent).

Overall valt 46 procent van de onderwerpen in de klasse 'duidelijk mee eens' of hoger

Bovenaan staan: invulling toezichthoudende taak en werkgeversrol, verrichtte activiteiten, besproken punten en belangrijkste beslissingen

Inzicht in ander standpunt rvc dan rvb groot twijfelgeval

Vijf onderwerpen zelfs 100 procent in deze categorie

<sup>11</sup> Er worden slechts opmerkingen gemaakt over stellingen die drie keer of meer zijn genoemd in een bepaalde categorie. Tussen haakjes wordt per klasse per onderwerp het aantal benchmarks vermeld dat daarin valt. Vanwege te weinig waarnemingen zijn bij deze vraag Secr (volledig) en IA (grotendeels) als benchmarks niet meegenomen.

Persoonsgebonden variaties in lijn met basisprofiel, bedrijfsvariati es bepaald niet. Afwijkingen grotendeels negatief

Vooraf onderwerpen met negatieve afwijkingen

### Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

De **persoonsgebonden variaties** laten een **beperkt aantal** grote **afwijkingen** (10 keer) zien van het basisprofiel (10 procent). De **directie/rvb** is goed voor **zes negatieve afwijkingen**. De mate van instemming komt bij deze onderwerpen telkens één klasse lager uit qua instemming dan bij het basisprofiel. De **vrouwelijke commissaris**, daarentegen, heeft bij twee onderwerpen juist een **hogere ambitieniveau** en wel voor inzicht geven in **bijscholing** en de opname van de **competentiematrix**. Opvallend is ook de **hogere instemming** (min of meer eens) van de **commissaris** elders lid van een **rvb** met het laten zien waar de **rvc** een **ander standpunt** heeft ingenomen dan de **rvb**. Bij de **bedrijfsgebonden benchmarks** is het **aantal afwijkingen substantieel hoger** (46 procent). Bij de **profitsector** is het percentage afwijkingen 60 procent en bij de **non-profitsector** 36 procent. Op twee afwijkingen na zijn alle afwijkingen negatief, dat wil zeggen een lagere instemming. In negatieve zin wijken af: **Fam** (14 keer), **MKB** (12 keer), **ONP** (7 keer), **OW** (6 keer), **Corp** en **Zorg** (elk 4 keer) en **GB** (3 keer).

De **twee positieve afwijkingen** doen zich voor bij **Corp** en **Zorg** en betreffen het laten zien in het verslag van de **rvc** de door de leden van de **rvc** gevolgde **bijscholing**. Hieruit blijkt duidelijk het effect van de binnen deze sectoren gemaakte afspraken bij de koepelorganisaties.

In **negatieve** zin betreffen de **afwijkingen** vooral: **kwaliteiten nieuw lid van de rvb** in relatie tot profiel van de **rvb** (8 keer), opname **competentiematrix** leden van de **rvc** (7 keer), kwaliteiten **nieuw lid van de rvc** in relatie tot profiel van de **rvc** en **onderbouwing** van door de **rvc** genomen belangrijkste **beslissingen** (elk 6 keer), invulling **werkgeversrol**, de in de **rvc** **besproken punten**, de belangrijkste door de **rvc** genomen **beslissingen**, de op **initiatief** van de **rvc** verrichtte **audits/research** en de door de leden van de **rvc** gevolgde **bijscholing** (elk 5 keer).

De **vijf positieve afwijkingen** zijn hiervoor al genoemd.

## 7.2 Veranderwensen en huidige situatie

### Veranderwensen

Tabel 7.2 Veranderwensen: verantwoording in verslag rvc

|                                                                          |  |  |  |  |  |  |  | Totaal |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| <b>Het in het jaarverslag opgenomen verslag van de rvc laat zien de:</b> |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                      |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |        |
| Belangrijkste door de rvc verrichte activiteiten                         |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                      |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       | 3      |
| Invulling van de werkgeversrol                                           |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                      |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       | 5      |
| Invulling van de toezichhoudende taak                                    |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                      |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       | 6      |
| Invulling van de adviesrol                                               |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                      |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       | 6      |
| Invulling van de ambassadeursrol                                         |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                      |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       | 15     |
| In de rvc besproken punten                                               |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                      |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       | 3      |
| Informatievoorziening aan de rvc                                         |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                      |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       | 16     |
| Belangrijkste beslissingen van de rvc                                    |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                      |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       | 3      |
| Onderbouwing van deze beslissingen                                       |                                                                                     | BP                                                                                  |                                                                                     |                                                                                      |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       | 11     |
| Van de rvb afwijkende standpunten van de rvc                             | BP                                                                                  | BP                                                                                  | BP                                                                                  | BP                                                                                   | BP                                                                                    |                                                                                       | BP                                                                                    | 16     |
| Audits/onderzoeken op initiatief van de rvc                              |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                      |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       | 13     |
| Door leden van de rvc gevolgde bijscholing                               |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                      |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       | 15     |
| Uitkomsten van de (zelf)evaluatie van de rvc                             |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                      |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       | 11     |
| Competentiematrix van de leden van de rvc                                |                                                                                     | BP                                                                                  |                                                                                     |                                                                                      |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       | 15     |
| Kwaliteiten nieuw lid van de rvc in relatie tot profiel van de rvc       |                                                                                     | BP                                                                                  |                                                                                     |                                                                                      |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       | 15     |
| Kwaliteiten nieuw lid van de rvb in relatie tot profiel van de rvb       |                                                                                     | BP                                                                                  | BP                                                                                  | BP                                                                                   |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       | 16     |

Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10 tot en met -10 procent en is in beginsel acceptabel; oranje: de afwijking ligt tussen de -10 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 veranderwens voor het betrokken aandachtsgebied. BP: Bespreekbaar punt, het ambitieniveau scoort in de wenselijke situatie < 3.2.

Negen veranderwensen. Urgent voor laten zien van: waar rvc ander standpunt dan rvb, bijscholing, opname competentiematrix en kwaliteit nieuw lid rvb

In 2019 vooruitgang geboekt, maar nog niet voldoende

Overall veranderpercentage met 66 procent hoog

20 bespreekbaar geworden punten

Bij tien van de zestien onderwerpen telkens minimaal tien benchmarks met veranderwens

### Veranderwensen bij het basisprofiel

Het basisprofiel heeft **acht verbeterwensen** en **één bespreekbaar** geworden **punt**. Dit laatste betreft het laten zien waar de **rvc** een **ander standpunt** heeft ingenomen dan de rvb. Gezien de 'urgente' status van deze verandering, lijkt het dat het basisprofiel hiervan werk gaat maken.

**Urgente verbeterwensen** zijn weggelegd voor: inzage geven in de door de leden van de rvc gevolgde **bijscholing** en de **invulling** van de **ambassadeursrol**, opname van de **competentiematrix** van de leden van de rvc en laten zien van de **kwaliteiten** van een **nieuw lid** van de **rvb** in relatie tot het profiel van de rvb.

De **andere verbeterwensen** zijn minder urgent en betreffen het laten zien van: de **informatievoorziening** aan de rvc, de **op initiatief** van de **rvc** verrichtte **audits/research**, de **uitkomsten** van de (zelf) **evaluatie** van het functioneren van de rvc en de **kwaliteiten** van een **nieuw lid** van de **rvc** in relatie tot het profiel van de rvc.

### Vergelijking resultaten basisprofiel met die van 2015

In 2015 had de rvc op alle onderwerpen een veranderwens, behalve voor het inzage geven in de belangrijkste door de rvc genomen beslissingen. Er waren toen twee bespreekbaar geworden punten, namelijk waar de rvc een ander standpunt in namen dan de rvb en de door de leden van de rvc gevolgde bijscholing.

De **conclusie** moet dan wel zijn dat het basisprofiel in **2019** een **betere match** heeft gekregen tussen de feitelijke en de gewenste situatie. Voor de verrichte activiteiten en de invulling van de werkgeversrol is dat in belangrijke mate te herleiden tot een lagere ambitie in de wenselijke situatie. Maar bij de andere punten speelt dat niet en is er soms zelfs een hoger ambitieniveau in 2019 dan in 2015.

### Veranderwensen bij de andere benchmarks

Het overall **veranderpercentage** bedraagt 66 procent. Dat van de **bedrijfsprofielen** is **77 procent**. Voor de profitsector en de non-profitsector liggen de percentages dicht rond dit getal. Bij de persoonsgebonden percentages is dit percentage met 56 procent duidelijk lager. Bij de commissaris profielen is dit met 56 procent het hoogst tegen 31 procent bij de directie.

Van de 169 veranderwensen zijn er 20 een **bespreekbaar** geworden **punt**. Daarvan hebben er **twaalf** betrekking op het laten zien 'waar de **rvc** een **ander standpunt** heeft dan de rvb'. Vier betreffen het laten zien van de **kwaliteiten** van een **nieuw lid** van de **rvb** in relatie tot het profiel van de rvb.

Van de afzonderlijke benchmarks hebben er verschillende tien of meer veranderwensen. Dit zijn: Fam en ONP (elk 16 keer), Zorg (15 keer), OW en commissaris elders lid van de rvb (elk 13 keer), GB, MKB en Vrouw (elk 11 keer) en de jonge commissaris (10 keer). Basisprofiel, NOIA, en commissaris lid auditcommissie hebben elk negen veranderwensen. Het laagste aantal veranderwensen hebben de directie (5 keer) en de voorzitter van de rvc (6 keer).

### Veranderwensen per onderwerp

De **meest gedeelde veranderwensen** betreffen het laten zien van:

- de **informatievoorziening** aan de rvc, waar de **rvc** een **ander standpunt** heeft dan de rvb en de **kwaliteiten** van een **nieuw lid** van de **rvb** in relatie tot het profiel van de rvb (elk 16 keer);
- de invulling van de **ambassadeursrol**, de door de leden van de rvc gevolgde **bijscholing**, de opname van de **competentiematrix** van de leden van de rvc en de **kwaliteiten** van een **nieuw lid** van de **rvc** in relatie tot het profiel van de rvc (elk 15 keer);
- de **op initiatief** van de **rvc** verrichtte **audits/research** (13 keer); en
- de **onderbouwing** van de belangrijkste door de rvc genomen **beslissingen** en de **uitkomsten** van het **evaluatieproces** van het functioneren van de rvc (elk 11 keer).

Het aantal veranderwensen bij het laten zien van de invulling van de **werkgeversrol** (5 keer), de **toezichthoudende taak** en de **adviesrol** (elk 6 keer) geeft aan dat de **commissarissen** hier **relatief tevreden** zijn.

De **minste veranderwensen** komen voor bij het laten zien van: de belangrijkste door de rvc verrichtte **activiteiten**, de in de rvc **besproken punten** en de belangrijkste door de rvc **genomen beslissingen** (elk 3 keer).

**Slechts 43 opties (17 procent) scoort  $\geq 4.0$ , waarvan 36 bij 4 onderwerpen**

### Huidige situatie

In de huidige situatie is bij **4 onderwerpen 50 procent of meer** van de **benchmarks**, waaronder het **basisprofiel** het er **duidelijk mee eens**. Dit gaat om:

- hoe de rvc **invulling** heeft gegeven aan de **toezichtstaak** (63 procent);
- de belangrijkste door de rvc verrichtte **activiteiten** en de belangrijkste door de rvc **genomen beslissingen** (elk 56 procent); en
- de in de rvc **besproken punten** (50 procent).

De **voorzitter** van de rvc geeft zelfs aan dat deze het **volstrekt eens** is met de stelling, dat het verslag van de rvc de **invulling** van de **toezichtsrol** laat zien.

Bij **acht van de zestien onderwerpen** kwam **geen benchmark in de hoogste twee klassen** qua mate van instemming (scores dus  $< 4.0$ ). Bij de overige onderwerpen waren er respectievelijk drie (invulling werkgeversrol), twee (invulling adviesrol) en één benchmark (bijscholing en uitkomsten evaluatieproces rvc) waar de kwalificatie 'duidelijk mee eens' van toepassing was.

Van het totaal aantal opties had 17 procent een score  $> 4.0$  tegen 46 procent in de wenselijke situatie.



## Bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

### Is laten zien hoe de rvc aan zijn informatie komt zo moeilijk of ontbreekt de wil?

Vanaf het begin van ons eerste onderzoek in 2008 is door commissarissen gesteld dat de informatievoorziening aan de rvc cruciaal is om als rvc de taken van het commissariaat goed uit te kunnen voeren. Bij de informatievoorziening is er sprake van een brengplicht, deze betreft de organisatie, waaraan de commissaris is verbonden, en een haalplicht, waarbij het initiatief bij de commissaris ligt. In het kader van het inzicht verstrekken, lijkt het voor de hand te liggen dat de rvc ook aan de belanghebbenden waarvan ze de belangen mee moet nemen in hun werkzaamheden, laten zien met welke informatie zij werken en hoe zij deze informatie hebben verkregen. Het verslag van de rvc is daarvoor het geëigende kanaal. Een aantal van de in het onderzoek bij dit onderdeel opgenomen onderwerpen hebben ook een informatievoorzieningsdimensie. We denken dan onder andere aan de verrichte activiteiten, de op initiatief van de rvc verrichte audits/research, de invulling van de ambassadeursrol en de onderbouwing van de belangrijkste door de rvc genomen beslissingen. Ten aanzien van het laten zien in het verslag van de rvc hoe de informatievoorziening aan de rvc is, zijn alle benchmarks van mening dat dat beter moet. In de huidige situatie komen slechts drie benchmarks in de klasse van 'min of meer mee eens'

wat betreft het laten zien van de informatievoorziening aan de rvc. De overige benchmarks komen lager uit qua instemming. Ons inziens is dat bedroevend en onbegrijpelijk. Naar een verklaring kunnen we slechts gissen. We doen een poging en noemen wat mogelijke verklaringen. Commissarissen realiseren zich niet, dat wat voor hen vanzelfsprekend is op dit gebied, dat voor een ander niet hoeft te zijn. Commissarissen vinden dat de 'belanghebbenden' er op moeten vertrouwen dat de rvc alle relevante informatie beschikbaar krijgt/heeft. Commissarissen voelen er, zeker wat betreft de invulling van de haalplicht, niets voor om te laten zien hoe zij aan de gewenste informatie komen. Gaan ze wel het bedrijf in? Praten ze wel met anderen dan de rvb/directie? Doen ze wel aan bijscholing, zodat zij weten welke informatie ze nodig hebben of dat ze weten welke vragen ze moeten stellen? Hebben ze wel contacten met de diverse belanghebbenden, waarvan ze geacht worden de belangen te behartigen? Misschien is het niet zo professioneel en willen ze dat niet aan de grote klok hangen? Misschien zijn ze bang dat jaren later met de inzichten van dan een oordeel zal worden geveld over hoe iets wel of juist niet is gedaan. En als het zwart op wit staat in het verslag van de rvc, dan kan het zijn dat 'barbertje moet hangen, terecht of onterecht?

### Is verantwoording afleggen over de invulling van de werkgeversrol echt wel voldoende?

Ten aanzien van het inzicht geven in de invulling van de werkgeversrol zijn er slechts vijf benchmarks met een verbeterwens, en wel: het familiebedrijf, het onderwijs (beide urgent), de zorg, de overige non-profit en de commissaris lid rvb elders. De andere benchmarks zijn derhalve tevreden over de hierover verstrekte informatie. Maar bij bijvoorbeeld inzicht geven in de kwaliteiten van een nieuw lid van de rvb in relatie tot het profiel van de rvb vinden alle benchmarks dat dit beter moet of dat het een bespreekbaar punt is geworden. De vraag komt dan op of het profiel van de rvb er niet is? Het kan ook zijn dat de rvc geen goed en actueel profiel heeft van de rvb. Het is aannemelijk dat een jaarlijkse update van het profiel er wel eens bij in wil schieten of anders gezegd geen hoge prioriteit heeft. Ook kan het zijn dat de rvc zich onvoldoende heeft laten leiden door het profiel en gaandeweg het proces, al dan niet bewust, andere accenten heeft gelegd dan bij de start afgesproken. Misschien is het zo, dat een profiel aangeeft dat het bekende schaap met de vijf poten wordt gezocht. Dat lukt niet. Daarmee is de publicatie van de kwaliteiten van het nieuwe lid van de rvb in relatie tot het profiel niet of minder opportuun in de ogen van de rvc. Het is niet kies ten aanzien van de kandidaat en/of



ongemakkelijk voor de rvc. Maar als we naar een aantal andere uitkomsten kijken met een HR-dimensie in de rvc, dan blijken daar ook 'breed' de nodige verbeterwensen gesignaleerd te worden. Zou het kunnen zijn dat de werkgeversrol onvoldoende wordt ingevuld en dat de rvc van mening is dat daarover niet teveel moet worden gepubliceerd? Iets vergelijkbaars geldt voor succession planning met betrekking tot de rvc en aandacht voor talentmanagement en senior management. Het aantal verbeterwensen is op deze drie onderdelen substantieel. Dat kan zowel positief als negatief worden geïnterpreteerd. En de vraag is of de betrokken rvc's over deze onderwerpen ook hebben 'gerapporteerd' in het verslag van de rvc.

Maar zou het niet beter zijn dat de rvc erkent dat de werkgeversrol nog 'work in progress' is, maar dat daarover in het lopende jaar aan wordt gewerkt?

#### **Waarom nog steeds zo terughoudend om een ander standpunt van de rvc dan de rvc te laten zien?**

Het ambitieniveau ten aanzien van het publiceren van een ander standpunt van de rvc dan dat van de rvc is weer op het niveau van 2013, deels oneens/deels eens. In het onderzoek van 2015 was het standpunt afwijzend. Wel is dit onderwerp nu in 2019 bij alle benchmarks met voldoende waarnemingen een veranderwens. Bij twaalf van de zestien profielen is het

een bespreekbaar punt geworden. We vragen ons af of druk van buiten, om als rvc te laten zien welke toegevoegde waarde de rvc heeft en hoe de belangen van de diverse belanghebbenden wordt behartigd, hierbij een rol heeft gespeeld of speelt. Dat niet alles kan worden getoond, zal iedereen begrijpen. Maar dat er nooit wordt getoond dat de standpunten wel eens of misschien geregeld uiteen lopen, is ongeloofwaardig. En in het verlengde daarvan lijkt het krampachtig vasthouden aan het uitstralen van eenheid van bestuur ons een achterhaald standpunt. Vanuit de governance optiek speelt een rvc een belangrijke rol of kan die in ieder geval spelen ten aanzien van de 'checks and balances' ten opzichte van een rvc/directie. Maar laat dat dan ook zien.

#### **Is het terecht dat voor de invulling van de toezichtsrol zo'n dominante plaats is weggelegd?**

Historisch gezien is het de bedoeling dat de rvc decharge wordt verleend voor het gehouden toezicht. Voor de werkgevers, de advies- of de ambassadeursrol is dat volgens de wetgever blijkbaar niet nodig. In het verlengde hiervan zegt menig commissaris dat hij/zij toezichthouder is. Dit wordt in het spraakgebruik dan ook geregeld zo gepercipieerd en daarmee dreigen de andere taken geregeld onder te sneeuwen. Door deze wettelijke 'verplichting' is verantwoording afleggen van het toezicht en ook in het verslag

van de rvc al eerder opgepakt dan in het verleden. In een aantal gevallen, zie het eerder genoemde spraakgebruik, is het verslag van de rvc dan ook hoofdzakelijk georiënteerd op het laten zien hoe het toezicht gestalte heeft gekregen. Er is een ervaringscurve opgebouwd van ettelijke decennia. In toenemende mate blijkt de werkgeversrol, zo ook dit jaar, aan kracht te winnen en zelfs de eerste plaats te krijgen als aandachtsgebied voor de rvc. Maar is daarmee dan de invulling van de werkgeversrol nog niet voldoende uitgekristalliseerd. En hetzelfde geldt dan ook voor het afleggen van de verantwoording in het verslag van de rvc. Een vergelijking naar een ander gebied illustreert wat ons betreft voor een deel dit verschil. Over financiële resultaten zijn we inmiddels al eeuwen gewend te rapporteren? Over niet-financiële rapportage staan we qua geaccepteerde standaardisering vermoedelijk nog aan het begin van de ontwikkelingen. Maar dat de niet-financiële rapportage een prominente plaats gaat krijgen, lijkt ons een kwestie van tijd en, in positieve zin, ook onvermijdelijk. Misschien is het een goede zaak als de wetgever de 'decharge-bepaling' gaat actualiseren en hieronder ook expliciet de andere taken van de rvc gaat opnemen. Dan zou het wel eens kunnen zijn, dat commissarissen meer balans gaan aanbrengen in hun rapportage over hun invulling van het commissariaat.



# 8 Agendering vijftal niet-financiële onderwerpen

## Samenvatting

De verschillende benchmarks zijn het in de **wenselijke situatie** het meest eens over het minimaal een keer per jaar agenderen van: de resultaten van een **klanttevredenheidsonderzoek (KTO)** (alle zestien benchmarks), de bedrijfscultuur (vijftien benchmarks) en de resultaten van een medewerkers tevredenheidsonderzoek (MTO) (veertien benchmarks). De mate van instemming is hier telkens 'duidelijk mee eens'. Minimaal 75 procent van de benchmarks vindt dat. Bij procentueel minder benchmarks is de mate van instemming lager dan duidelijk mee eens. Dit gaat op voor 'duurzaamheid' en voldoen aan de criteria van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO).

De onderwerpen met de **meeste verbeterwensen** zijn die voor het minimaal één keer per jaar op de rvc-agenda zetten van **bedrijfscultuur** (tien benchmarks) en van **resultaten** van een KTO (dertien benchmarks). Bij de andere onderwerpen zijn telkens ook minimaal zes benchmarks te vinden die vinden dat het daar beter moet. Per benchmark bekeken zijn het vooral het familiebedrijf, de zorg, het onderwijs, de overige non-profitbedrijven en de commissaris elders lid van een rvb die bij de agendering van deze onderwerpen verbeterwensen hebben.

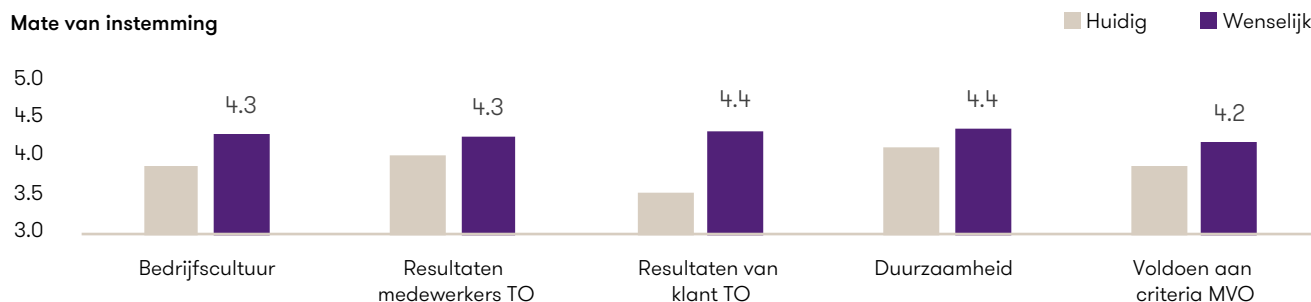
Relatief de **meeste instemming** bestaat er in de **huidige situatie** in de categorie 'duidelijk mee eens' voor de jaarlijkse **agendering** van een MTO (56 procent van de benchmarks) en van **duurzaamheid** (44 procent van de benchmarks). Dit geldt ook voor het basisprofiel. Het draagvlak is daarmee nog beperkt van aard. In het totaal valt in de huidige situatie 30 procent van het totaal aantal opties in de klasse 'duidelijk mee eens' tegen 85 procent in de wenselijke situatie. Vooral bij **bedrijfsprofielen** zijn er veel **negatieve, materiële verschillen** met het basisprofiel. Met name betreft dit duurzaamheid, bedrijfscultuur en voldoen aan criteria van MVO.

## Onderzoeksvraag

Aan de respondenten is gevraagd of een vijftal onderwerpen minimaal één keer per jaar op de agenda van de rvc staat. Gebruikt is de 5-puntsschaal met 1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = eens en 5 = volstrekt mee eens.

## 8.1 Wenselijke situatie

Figuur 8.1 Scores gewenste en huidige situatie voor agendering vijftal onderwerpen, basisprofiel (5-puntsschaal).



Legenda: de getallen in de grafiek betreffen de scores voor de wenselijke situatie. TO: tevredenheidsonderzoek. MVO: maatschappelijk verantwoord ondernemen.

|                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Jaarlijks alle onderwerpen op agenda                                 | <p><b>Basisprofiel</b></p> <p>Van alle genoemde vijf onderwerpen is het wenselijk dat die minimaal één keer per jaar op de agenda van de rvc verschijnen. De onderlinge verschillen qua mate van instemming zijn marginaal.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Minder enthousiasme voor duurzaamheid bij GB en MKB                  | <p><b>Andere benchmarks vergeleken met basisprofiel</b></p> <p><b>Bedrijfsprofielen</b></p> <p>Het overall <b>percentage grote afwijkingen</b> van de bedrijfsprofielen is <b>29 procent</b>. Bij de profitsector is dat 33 procent en bij de non-profitsector 25 procent.</p> <p>In de <b>profitsector</b> is er ondanks het substantiële percentage afwijkingen relatief veel overeenstemming met het basisprofiel. Er zijn slechts drie negatieve materiële grote verschillen en deze betreffen GB. Het gaat dan vooral om duurzaamheid en voldoen aan de criteria van MVO en in iets minder mate om de bedrijfscultuur. Fam heeft geen enkele afwijking en MKB twee.</p> <p>In de <b>non-profitsector</b> valt alleen <b>OW</b> wat uit de toon met drie negatieve afwijkingen. Er is daar sprake van een lagere mate van instemming om minimaal één keer per jaar resultaten van een klanttevredenheidsonderzoek, duurzaamheid of voldoen aan maatschappelijk verantwoord ondernemen op de agenda te zetten. De laatste twee verschillen zijn materieel. Wat betreft <b>duurzaamheid</b> is er <b>ook</b> sprake van een negatief, <b>materieel</b> verschil bij Zorg en ONP.</p> |
| Bij non-profit vooral OW met andere mening                           | <p><b>Persoonsgebonden profielen</b></p> <p>Bij de persoonsgebonden profielen is het <b>overall afwijkingspercentage</b> met <b>17 procent laag</b>. Er is sprake van een redelijke mate van instemming met de opvattingen van het basisprofiel. Dit geldt iets meer voor de <b>persoonsgebonden benchmarks</b> van de commissarissen. Het overall afwijkingspercentage is daar slechts 16 procent. <b>VR</b> is de <b>enige</b> commissarisbenchmark die een <b>andere mening</b> heeft dan het basisprofiel. Het gaat om vier van de vijf genoemde onderwerpen, waarbij VR het veel wenselijker vindt dat die minimaal één keer per jaar op de agenda komen van de rvc. Alleen bij de resultaten van een klanttevredenheidsonderzoek is er geen groot verschil.</p> <p>De <b>directie</b> heeft alleen een minder grote mate van instemming met het op de agenda zetten van het voldoen aan de criteria van maatschappelijk ondernemen.</p>                                                                                                                                                                                                                                          |
| VR springt eruit met veel meer instemming voor genoemde onderwerpen  | <p><b>Gedeeld zijn van ambities</b></p> <p>De verschillende benchmarks zijn het meest eens over het minimaal één keer per jaar agenderen van:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de resultaten van een klanttevredenheidsonderzoek (KTO) (alle benchmarks);</li> <li>• de bedrijfscultuur (vijftien van de zestien benchmarks); en</li> <li>• de resultaten van een medewerkers tevredenheidsonderzoek (MTO) (veertien van de zestien benchmarks).</li> </ul> <p>De mate van instemming is hier telkens <b>‘duidelijk mee eens’</b>. Minimaal 75 procent van de benchmarks vindt dat. Bij procentueel minder benchmarks is de mate van instemming lager dan duidelijk mee eens. Dit gaat op voor ‘duurzaamheid’ (75 procent) en voldoen aan de criteria van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) (69 procent).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Brede instemming met jaarlijks agenderen KTO, bedrijfscultuur en MTO |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

## 8.2 Verbeterwensen

Tabel 8.2 Verbeterwensen basisprofiel en enige benchmarks (5-puntsschaal).

|                                   |  bapr |  MKB |  Corp |  Zorg |  VZ |  VR |  DIR | Totaal |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Bedrijfscultuur                   |                                                                                        |                                                                                       |                                                                                        |                                                                                         |                                                                                        |                                                                                        |                                                                                         | 10     |
| Resultaten van een Medewerkers TO |                                                                                        |                                                                                       |                                                                                        |                                                                                         |                                                                                        |                                                                                        |                                                                                         | 6      |
| Resultaten van een Klant TO       |                                                                                        |                                                                                       |                                                                                        |                                                                                         |                                                                                        |                                                                                        |                                                                                         | 13     |
| Duurzaamheid                      |                                                                                        |                                                                                       |                                                                                        |                                                                                         |                                                                                        |                                                                                        |                                                                                         | 6      |
| Voldoen aan criteria MVO          |                                                                                        |                                                                                       |                                                                                        |                                                                                         |                                                                                        |                                                                                        |                                                                                         | 8      |

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. TO: tevredenheidsonderzoek; MVO: maatschappelijk verantwoord ondernemen.

### Resultaten KTO vaker op agenda rvc

#### Basisprofiel

Bij het basisprofiel doet zich **een verbeterwens** voor: de resultaten van een KTO moeten minimaal zeker één keer per jaar op de agenda van de rvc. Voor de overige genoemde onderwerpen zijn geen verbeterwensen geformuleerd.

### Hoog verbeterpercentage van 54 procent

#### Andere benchmarks

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **verbeterpercentage 54 procent**. Dit is aan de hoge kant. Aangezien alle scores in de wenselijke situatie boven de 3.2 liggen, zijn dit alle verbeterwensen.

### Non-profit hoger verbeterpercentage dan profitsector

#### Bedrijfsprofielen

Voor de **bedrijfsprofielen** in totaal is dat **percentage 55 procent**. De **profitsector** heeft een minder grote wens tot verbetering (45 procent) dan de **non-profit** (65 procent). In de **profitsector** is het vooral Fam dat er uitsteekt. Alle genoemde onderwerpen moeten zeker minimaal één keer per jaar op de agenda van de rvc komen. Voor **duurzaamheid** is dat zelfs **urgent**. GB (bedrijfscultuur en resultaten KTO) en MKB (duurzaamheid) hebben minder verbeterwensen. In de **non-profitsector** ontlopen de verschillende benchmarks, behalve Corp, elkaar niet veel. Corp is het meest tevreden met alleen een verbeterwens voor het minimaal jaarlijks agenderen van de resultaten van een MTO. De andere drie benchmarks hebben drie (OW), vier (Zorg) of vijf (ONP) verbeterwensen.

### Meeste persoonsprofielen twee of drie verbeterwensen.

#### Persoonsgebonden profielen

Voor de persoonsgebonden profielen is het overall veranderpercentage 47 procent. Bij de **commissarissenbenchmarks** valt vooral 'rvb' op met bij vier van de vijf onderwerpen **verbeterwensen**. Daarvan zijn die voor **bedrijfscultuur** en **resultaten van een KTO urgent**. Alleen voor de bespreking van de resultaten van een MTO is door deze benchmark geen verbeterwens geventileerd. De andere benchmarks hebben telkens een (voorzitter) of twee verbeterwensen. Door **elke persoonsgebonden benchmark** wordt de verbeterwens voor het agenderen van de **resultaten** van een KTO **gedeeld**.

De **directie** heeft verbeterwensen voor de agendering van de bedrijfscultuur en de resultaten van zowel een MTO als van een KTO.

### Agendering bedrijfscultuur en resultaten KTO meest gedeelde verbeterwensen

#### Gedeelde verbeterwensen

De stellingen met de **meeste verbeterwensen** zijn die voor het minimaal één keer per jaar op de rvc-agenda zetten van bedrijfscultuur (tien benchmarks) en van resultaten van een KTO (dertien benchmarks). Bij de andere onderwerpen zijn telkens ook minimaal zes benchmarks te vinden die vinden dat het daar beter moet.

### Nu: agendering MTO en duurzaamheid meest aangetroffen, maar draagvlak

#### Huidige situatie

Relatief de **meeste instemming** bestaat er in de categorie 'duidelijk mee eens' voor de jaarlijkse **agendering** van een MTO (56 procent van de benchmarks) en van

niet indrukwekkend

**duurzaamheid** (44 procent van de benchmarks). Dit geldt **ook** voor het **basisprofiel**. Beide percentages maken evenwel duidelijk, dat deze minimaal één keer per jaar agendering geen gemeengoed is. Het draagvlak is nog beperkt van aard. Een nog **veel lagere aanhang** voor de jaarlijkse **agendering** gaat op **voor de bespreking** van de resultaten van een **KTO** (13 procent), van **duurzaamheid** en het voldoen aan de **criteria** van **MVO** (beide 19 procent). In het totaal valt **in de huidige situatie 30 procent** van het totaal aantal opties in de klasse '**duidelijk mee eens**' tegen **85 procent** in de **wenselijke** situatie.

**Vooral bij bedrijfsprofielen fors aantal afwijkingen van basisprofiel**

**Meer negatieve afwijkingen dan positieve en vooral bij duurzaamheid, bedrijfscultuur en voldoen aan criteria van MVO**

#### **Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel**

Het **overall percentage** grote verschillen met het basisprofiel bedraagt **49 procent**. Bij de **bedrijfsprofielen** als totaal is dat met **53 procent fors** en is gelijk voor de **profit-** en de **non-profitsector**. Bij de **persoonsgebonden profielen** is dit percentage met **27 procent** weliswaar substantieel, maar duidelijk lager.

De **meeste negatieve afwijkingen** bij de **bedrijfsprofielen** zijn materieel en betreffen vooral de jaarlijkse agendering van: **duurzaamheid** (6 keer), **bedrijfscultuur** (4 keer) en voldoen aan de **criteria** van **MVO** (elk 4 keer). En de **benchmarks**, waar zich dat voordoet, zijn: Zorg, ONP (elk 4 keer), GB en Fam (elk 3 keer). Voor duurzaamheid scoren Zorg, OW en ONP zelfs  $\leq 2.9$ . Een **materieel positief** verschil komt voor bij de jaarlijkse agendering van de **resultaten** van het **KTO** bij **MKB** en **Corp**.

Bij de **persoonsgebonden profielen** zijn er van de acht grote **verschillen** slechts **drie materieel**. Twee daarvan komen voor bij 'rvb' (negatief) en VR (positief) en gaan over de **agendering** van de **bedrijfscultuur**. Het negatieve verschil bij **DIR** voor de jaarlijkse agendering van de resultaten van het **MTO** is ook materieel.



## **Bespiegelingen/vragen/kanttekeningen**

**Waarom wordt 'duurzaamheid' niet minimaal jaarlijks geagendeerd bij Zorg, OW en ONP?**

Bij bedrijfsbenchmarks heeft de woningcorporatie de hoogste score voor de jaarlijkse bespreking van duurzaamheid, zowel in de mate waarin dat nu (huidige situatie) al ter tafel komt als in de wenselijke situatie. Dat is grotendeels goed te verklaren vanwege de prestatieafspraken met gemeenten, waarin dit onderwerp telkens terugkeert en de opgelegde voortrekkersrol door landelijke politiek. Maar waarom staat dit onderwerp bij Zorg, onderwijs en overige non-profit niet minimaal jaarlijks op de agenda? Bij deze drie benchmarks neigen de antwoorden naar de uitspraak dat duurzaamheid niet minimaal één keer per jaar op de agenda van de rvc staat. In de media wordt geregeld gesteld dat het medicijngehalte in ons afvalwater zorgelijk hoog is en dat een en ander zelfs gevolgen kan hebben voor onze drinkwatervoorziening. En wat te denken van de voorbeeld- en stimulerende functie die het onderwijs kan hebben voor de toekomstige generaties ten aanzien van dit onderwerp. Of moet een rvc zich met dergelijke zaken niet bemoeien. Deze onderwerpen liggen op het bordje van

de directies. Overigens laat GB een vergelijkbaar beeld zien als de drie hier genoemde benchmarks.

**Is een gesprek over de bedrijfscultuur zinvol zonder resultaten van een MTO en/of een KTO?**

Het lijkt er op dat de nadruk, die in verschillende codes is gelegd op de bedrijfscultuur, in de bedrijven zijn uitwerking niet heeft gemist. Bij vijftien van de zestien benchmarks zijn de respondenten het duidelijk eens met het minimaal één keer per jaar agenderen van dit onderwerp bij de rvc. Bij tien benchmarks is er voor dit agendapunt een verbeterwensesignaleerd. Het lijkt in de huidige situatie nog onvoldoende gebruikelijk te zijn. Het beursgenoteerde bedrijf, MKB en Corp zijn de enige bedrijfsbenchmarks zonder een verbeterwens voor dit onderwerp. Bij het beursgenoteerde bedrijf kunnen wij ons daarbij iets voorstellen. Dat is als eerste 'geconfronteerd' met de noodzaak hieraan aandacht te schenken vanwege de voor deze categorie bedrijven van toepassing zijnde Corporate Governance code. Het lijkt er op dat medewerkers tevredenheidsonderzoeken geregeld

minimaal één keer per jaar op de agenda staan. De vraag is wel of dit als mededeling komt of dat er inhoudelijk ook kritisch naar wordt gekeken. Klanttevredenheidsonderzoeken zijn in de 'huidige' situatie blijkbaar minder populair. Opvallend is dat zowel bij deze klant- als de medewerkers-tevredenheidsonderzoeken de nodige verbeterwensen worden aangegeven. De vraag is of dit samenhangt met het aldus verwerven van informatie over de bedrijfscultuur of dat deze onderwerpen om andere redenen op hun eigen merites (moeten) worden beoordeeld? In deze context vinden we de 'verbetersignalen' van zowel 'rvb' alsook DIR relevant. Maar eigen merites of niet, het blijft de vraag of over bedrijfscultuur kan worden gesproken, zonder de beschikbaarheid van resultaten uit genoemde onderzoeken. In dat verband hanteren wij geregeld de term 'pas op voor bedrijfs- en sectorblindheid'. Kijk rond en zie of bepaalde ontwikkelingen niet de moeite waard zijn om over te nemen.

**Moeten klanten en medewerkers niet de hoogste prioriteit krijgen van de rvc en rvb?**

Slechts twee benchmarks (MKB en Corp)

zijn het er in de huidige situatie ‘duidelijk mee eens’ dat klanttevredenheid minimaal één keer per jaar op de agenda staat van de rvc. Voor medewerkerstevredenheid komt dit bij negen van de zestien benchmarks voor. Maar bij geen van deze benchmarks valt de score in de klasse ‘beslist mee eens’. In de wenselijke situatie is het bijna 100 procent van de benchmarks dat het er duidelijk mee eens is dat deze beide onderwerpen minimaal jaarlijks worden geagendeerd door de rvc. En bij 22 procent van de benchmarks wordt voor één van beide onderwerpen de kwalificatie ‘beslist mee eens’ gehanteerd. Daarvan neemt de vrouwelijke commissaris er al twee voor haar rekening, maar de directie ‘nul’. Er is duidelijk sprake van een ‘inhaalintentie’, maar wordt daarmee ook voldoende recht gedaan aan het belang van deze beide bronnen van informatie? Wij wagen dat te betwifelen. Bovendien vragen wij ons af hoe lang het duurt voordat de intentie wordt omgezet in actie. Als we de vraag hadden gesteld met betrekking tot het minimaal één keer per jaar bespreken door de rvc van de financiële resultaten, dan was er op de gehanteerde 5-puntsschaal ongetwijfeld een score ‘6’ uitgekomen. Maar waaruit

kunnen voor een rvc en directie eerder zinvolle signalen worden gehaald, uit een financiële rapportage over bijvoorbeeld het achterliggende kwartaal of uit de onderliggende bewegingen in klant- en/of medewerkerstevredenheidsonderzoeken? Menigeen zal zeggen die medewerkerstevredenheidsonderzoeken doen we hooguit één keer per jaar. De klantonderzoeken doen we vaker. In de BtC wordt door menig bedrijf gewerkt met de zogenaamde ‘heilige’ Net-Promotor Score (NPS). Een instrument dat de charme van eenvoud heeft, maar een vraag die onzinnig is.<sup>12</sup> Maar hoe wordt de NPS in de communicatie gebruikt? Hebben zij kennis genomen van wetenschappelijke studies die een kritische blik hebben geworpen op de toepassing van de NPS? Kijkt een rvc bij een financiële instelling naar de NPS, omdat ook de externe toezichthouders daaraan misschien waarde hechten? Waar blijft het ‘kritisch vermogen’ van de commissaris? En waarom zou een medewerkeronderzoek maar één keer per jaar of per twee jaar moeten worden gedaan? Bij grote bedrijven is het zonder meer mogelijk één keer per kwartaal een kwart van de medewerkers te raadplegen. Maar met een qua omvang beperkte vragenlijst zijn

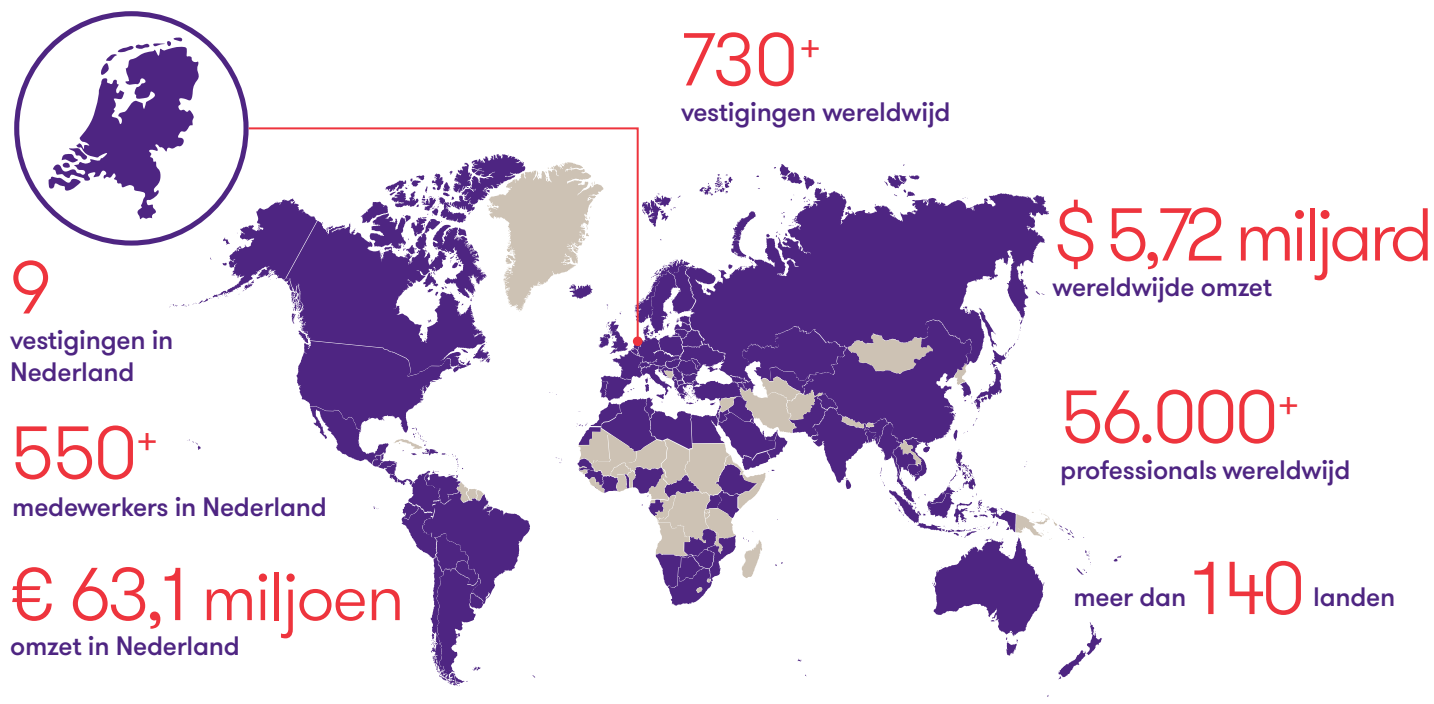
ook medewerkers vaker dan één keer per jaar te benaderen. Maar een voorwaarde is wel dat de medewerkers een terugkoppeling krijgen en ook zien wat er met hun antwoorden wordt gedaan of niet. Maar dan wel voorzien van een uitleg. De commissarissen zijn wel consistent in hun antwoorden, want relatiebeheer/ambassadeursrol staat van de afzonderlijke taken van de rvc systematisch het laagst op de agenda. En praten met ‘klagende’ klanten doe je niet als commissaris, maar met een manager, die je had willen behouden voor je organisatie, wil de rvc nog wel eens een exitinterview overwegen, aldus wat resultaten uit een van onze eerdere onderzoeken. Onze taxatie is dat medewerkers- en klanttevredenheidsonderzoeken eerder als early warning system kunnen functioneren, dan de achteraf te genereren financiële cijfers. Bovendien zitten een rvc en directie dan dicht bij de bron, waar zij wat kunnen/moeten doen. En het verbaast ons dan ook in hoge mate dat deze beide onderzoeken relatief zo laag op de prioriteiten agenda staan. Of slaan wij de plank volledig mis?

<sup>12</sup> U heeft contact gehad met een medewerk(st)er van een service afdeling. Daarna krijgt u een vraag op een 10-puntsschaal in termen als ‘Wilt u ons op basis van uw recente ervaring met het contact met onze medewerkers, ons bedrijf aanbevelen bij uw vrienden en familie?’ Dit is de basis voor de bepaling van de Net-Promotor Score (NPS). De NPS vraagt naar de tevredenheid over het recente contact, maar niet naar mijn tevredenheid over het product. Volgens mij koop ik een product met een gewenste functionaliteit en tegen een bepaalde prijs. Mijn tevredenheid daarover zou centraal moeten staan.





# Maak kennis met Grant Thornton



[www.gt.nl](http://www.gt.nl)

© Grant Thornton Accountants en Adviseurs B.V.  
Alle rechten voorbehouden.

Grant Thornton Accountants en Adviseurs B.V. is 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.

