

Aalt Klaassen

Key Performance Analyses

VERSLAGEN VAN RvC:

Helft verslagen RvC's voldoende

benchmark studie verslagen genomineerden Henri Sijthofprijs 2015

oktober 2015

Aalt Klaassen
Dirk-Jaap Klaassen
Leon J. de Man

© 2015 Aalt Klaassen 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 Aalt Klaassen bv. 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 Aalt Klaassen bv.

Helpt verslagen RvC's voldoende. Rabobank Groep beste score en op 1

Meer inzicht wenselijk voor invulling adviesrol en relatiebeheer/ambassadeursrol en onderbouwing beslissingen

Rabobank Groep, DSM en Van Lanschot winnaars Henri Sijthof prijs 2015?

Conclusies

1. Op grond van onze analyses zouden 4 van de 8 genomineerde bedrijven voor de Henri Sijthofprijs 2015¹ voor het verslag van de RvC een voldoende krijgen. De **hoogste score** is daarbij weggelegd voor het verslag van de **Rabobank Groep** met een 3,7 (5-puntschaal). De drie andere bedrijven met een (aanzienlijk lagere) **voldoende** zijn: **DSM**, **Schiphol Group** en **Van Lanschot**.
2. **Voldoende** scoren de onderzochte verslagen van de RvC's gemiddeld voor: invulling toezichthoudende taak, de belangrijkste beslissingen, de in de RvC besproken punten, inzicht in de aan de RvC verstrekte informatie, de belangrijkste verrichte activiteiten en de invulling van de werkgeversrol.
3. Gemiddeld scoren de verslagen **onvoldoende** voor: invulling adviesrol en invulling relatiebeheer/ambassadeursrol, onderbouwing van beslissingen, door RvC-leden gevolgde bijscholing en actiepunten naar aanleiding van de evaluatie van het functioneren van de RvC.
4. RvC en RvB zijn het blijkbaar altijd roerend eens. Verschillen in standpunten zijn niet aangetroffen. Ook zagen de RvC's geen noodzaak om het initiatief te nemen om een onderzoek of een audit te laten plaatsvinden. Hierover was niets te vinden in de betrokken verslagen van de RvC's.
5. Als de kwaliteit van de verslagen van de RvC's een goede voorspelling is voor de rest van het jaarverslag en de communicatie met de kapitaalmarkt dan denken wij dat dit jaar Rabobank Groep, DSM en Van Lanschot de winnaars zijn van de Henri Sijthof prijs 2015².

Uitbreiding benchmark

De benchmark van verslagen van RvC's bestaat per medio januari uit de verslagen van: *genoteerde bedrijven (10)*:

Aegon, AkzoNobel, DSM, Philips, ARCADIS, ASMI, Van Lanschot, NN Group, TMG en USG Group;

niet-genoteerde bedrijven (7):

AFM, DNB, GVB, Rabobank Groep, Schiphol Group, Tennet en Vesteda;

woningcorporaties (11):

De Alliantie, De Key, GoedeStede, Habion, Nijenstee, Stadgenoot, Staedion, Vivare, De Woonschakel, Wonen Wateringen en Ymere.

De komende tijd zal deze benchmark gevraagd en ongevraagd worden uitgebreid.

¹ Genomineerde jaarverslagen zijn die van: genoteerde bedrijven: AkzoNobel, DSM, Philips, Van Lanschot, NN Group, USG People en van de niet-genoteerde bedrijven Rabobank Groep en Schiphol Group.

² Uiteindelijk waren de Winnaars van de Henri Sijthofprijs 2015: DSM, NN-Group en Schiphol Group.

Geeft verslag RvC inzicht in invulling van het commissariaat?

Inleiding

In toenemende mate komen commissarissen en hun verondersteld (dis)functioneren in de publiciteit. Naast de financiële sector wordt ook de woningcorporatiesector geconfronteerd met een al dan niet vergaand extern toezicht op commissarissen. En de verwachting lijkt gerechtvaardigd dat er nog meer sectoren zullen volgen. De criteria die daarbij worden gehanteerd alsmede de wijze waarop deze worden toegepast, zijn niet altijd even helder. Discussie over beslissingen van de externe toezichthouders is op dit moment de facto nog niet mogelijk. Onvoldoende inzicht in de taken van een commissaris en in de invulling daarvan zijn ons inziens een belangrijke reden voor onbegrip bij de 'buitenwereld'. Maar ook bij commissarissen zelf is er niet altijd eenduidigheid over hun taken.

Invulling van het commissariaat is geen statisch gegeven, maar is tot op zekere hoogte situationeel bepaald. Belangrijke determinanten zijn de situatie en de fase waarin het bedrijf/de organisatie van de commissaris zich bevindt in het licht van het toekomstperspectief. In dat verband wekt het enige verbazing dat het niet ongebruikelijk is dat jaarlijks de doelstellingen en strategie van een bedrijf op zijn minst worden geactualiseerd. Voor een RvB kan dat nog wel eens gevolgen hebben. Een RvC opereert doorgaans blijkbaar op een ander niveau. Tussentijdse mutaties in de RvC als gevolg van genoemde actualisatie worden blijkbaar niet nodig geacht. Wij kennen ze althans niet!

Onderzoek verslagen RvC bij genomineerden Henri Sijthof prijs 2015

In het verleden³ hebben wij aan de hand van verslagen van RvC's onderzocht in hoeverre commissarissen inzicht gaven in de invulling van het commissariaat. De conclusie was destijds dat dit onvoldoende was. Deze week wordt de Henri Sijthof prijs 2015 uitgereikt. Wij hebben ons onderzoek herhaald bij de genomineerde bedrijven met betrekking tot de jaarverslagen 2014. Tevens zijn we benieuwd om te weten of het verslag van de RvC een voorspeller kan zijn van de kwaliteit van het totale jaarverslag en website.

Onderscheiden aandachtgebieden

Bij de analyse is onderzocht in hoeverre er in het verslag van de RvC⁴ aandacht is geschonken aan de volgende aandachtgebieden:

- de **informatievoorziening** aan de RvC;
- de in de RvC **besproken punten**;
- de belangrijkste door de RvC verrichte **activiteiten**;
- de invulling van de **toezichthoudende taak**;
- de invulling van de **adviesrol**;
- de invulling van de **werkgeversrol**;
- de invulling van het **relatiebeheer/ambassadeursrol** van de RvC;
- de belangrijkste door de RvC genomen **beslissingen**;
- de **onderbouwing van deze beslissingen**;
- waar de RvC een **ander standpunt** heeft ingenomen dan de RvB;
- de op **initiatief** van de RvC gehouden **audits**/onderzoeken;
- de gevolgde **bijscholing**; en
- de **actiepunten** voortvloeiend uit de **evaluatie** van het functioneren van de RvC.

Voldoende informatie voor dechargeverlening voor invulling commissariaat?

Centrale vraag is of het verslag zonder verdere toelichting voldoende is om een uitspraak te kunnen doen of de RvC haar taken naar behoren heeft uitgevoerd. Verder moet in het verslag staan hoe de RvC ervoor zorgt dat zij ook goed geëquipeerd blijft om in de toekomst haar taken naar behoren te kunnen uitvoeren.

Scores per aandachtgebied

Resultaten benchmarkstudie per aandachtgebied

In Tabel 1 wordt voor de opgenomen bedrijven gemiddeld per aandachtgebied de resultaten weergegeven van de mate waarin de **informatie** over het betrokken aandachtgebied **voldoende** is. Hierbij geldt een 5-puntschaal met 1 = volstrekt onvoldoende, 2 = onvoldoende, 3 = deels onvoldoende/deels voldoende, 4 = voldoende en 5 = volstrekt voldoende.

³ Het betreft een benchmarkstudie van de jaarverslagen 2012 van 25 bedrijven. Deze publicatie is op te vragen bij de auteurs en is ook te vinden op de website van Board in Balance (www.boardinbalance.com).

⁴ In het vervolg wordt over het RvC-verslag gesproken, maar hierin is ook begrepen de RvC-relevante informatie die in de corporate governance en/of de risk management paragraaf kan worden aangetroffen.

Tabel 1 Per aandachtgebied gemiddelde scores (5-puntschaal) voor genoteerde, niet-genoteerde bedrijven en totaal

	Score		
	totaal	niet-genoteerd	genoteerd
informatievoorziening aan de RvC	3,7	4,0	3,5
in RvC besproken punten	3,8	4,0	3,7
door RvC verrichte activiteiten	3,6	4,0	3,5
invulling toezichthoudende taak	3,9	4,3	3,8
invulling adviesrol	2,0	2,8	1,8
invulling werkgeversrol;	3,5	3,8	3,4
invulling relatiebeheer/ambassadeursrol	2,6	3,5	2,3
door RvC genomen beslissingen	3,9	4,5	3,7
onderbouwing van beslissingen	2,1	3,0	1,8
gevolgde bijscholing	2,8	3,3	2,7
actiepunten n.a.v. evaluatie RvC	2,3	2,5	2,2
<i>gemiddelde</i>	<i>2,9</i>	<i>3,4</i>	<i>2,8</i>

Legenda:

Door de auteurs is een schaal gehanteerd met: 1 = volstrekt onvoldoende; 2 = onvoldoende, 3 + deels onvoldoende/deels voldoende; 4 = voldoende en 5 = volstrekt voldoende.

De uiteindelijke scores is de subjectieve opvatting van de auteurs.

De gemiddelde score, bevat meer onderdelen dan opgenomen in deze tabel.

Geel: verbetering nodig; groen: goede prestatie.

Enige algemene observaties*Verhouding genoteerd versus niet-genoteerd*

Bij niet-genoteerde bedrijven beter inzicht in invulling commissariaat

- Over de hele linie en op de afzonderlijke onderdelen scores de RvC-verslagen van de niet genoteerde bedrijven (Rabobank Groep en Schiphol Group) beter dan die van de genoteerde bedrijven.
- De grootste verschillen doen zich voor bij: relatiebeheer/invulling ambassadeursrol, invulling adviesrol, onderbouwing van beslissingen en belangrijkste beslissingen.

RvC zegt onvoldoende of de 'interne' regels wel zijn nageleefd

- Geregeld wordt in hetzij de corporate governance paragraaf hetzij de risk management paragraaf aangegeven dat er bepaalde spelregels zijn met betrekking tot de RvC ten aanzien van informatievoorziening en te verrichten activiteiten. Te vaak wordt in het verslag van de RvC niet aangegeven of de betrokken regels ook zijn nageleefd en/of dat de betrokken activiteiten ook zijn verricht. Er wordt van de lezer teveel inlegkunde verondersteld.
- Ook lijkt het taalgebruik meer afgestemd op collega commissarissen dan op een gemiddelde lezer. Commissarissen proberen hun verslag onvoldoende toegankelijk te maken voor een breder publiek.

Beeld per aandachtgebied en best in class*Informatievoorziening als basis van werk RvC: gemiddeld ruim voldoende*

Informatie over informatievoorziening vanuit bedrijf aan RvC voldoende, maar nog steeds zeer versnipperd in jaarverslag

- Commissarissen vinden de informatievoorziening vanuit het bedrijf aan de RvC zeer belangrijk. Het is de basis van hun werk. In het algemeen is het gemiddeld duidelijk hoe de informatiestromen vanuit het bedrijf lopen en waarover de commissarissen informatie krijgen. In sommige gevallen hebben wij dat wel via een omweg geconstateerd, namelijk in die zin dat als er over een onderwerp een beslissing is genomen, dat het aannemelijk is dat de RvC daarover van te voren informatie heeft gekregen. Niet altijd is expliciet aangegeven dat een RvC de betrokken informatie heeft ontvangen.
- Wat niet voldoende is verbeterd, is dat de informatie over de informatievoorziening vanuit het bedrijf nog steeds zeer versnipperd staat in het jaarverslag. Relatief vaak worden passages aangetroffen in de paragraaf over corporate governance en in de paragraaf risk management, maar niet in het verslag van de RvC.
- De mate waarin commissarissen zelf informatie halen buiten de RvB en buiten de reguliere bedrijfsinformatiestromen is onbekend. In de onderzochte verslagen hebben wij daarover nagenoeg niets aangetroffen, tenzij het de 'ingehuurde' externe experts zijn, die de RvC over bepaalde onderwerpen hebben bijgepraat.
- Schiphol Group, Rabobank Groep, DSM en Van Lanschot elk met een 4.

Weinig en geen structurele informatie over bronnen buiten RvB/bedrijf

Hoogste score

Informatie over toezichhoudende taak voldoende tot goed.

Hoogste score

Aandacht voor succession planning en talent management mag wel wat hoger

Hoogste score

Invulling adviesfunctie blijft in mist gehuld

Hoogste score

Relatiebeheer/ambassadeursrol nog niet voldoende bij genoteerde bedrijven

Toezichhoudende taak: ruim voldoende

- De toezichhoudende taak is redelijk dominant in het denken over het takenpakket van een commissaris. Menig commissaris noemt zichzelf dan ook toezichhouder. Historisch gezien is dat begrijpelijk. Jaarverslag technisch lijkt dit ook de meest ontwikkelde taak van de RvC te zijn.
- Bedrijven geven doorgaans uitgebreid aandacht aan de inrichting van de interne controle en risicobeheersingssystemen. In het algemeen is de verantwoording van de RvC ten aanzien van deze taak adequaat. Er lijkt sprake te zijn van een redelijk uitgekristalliseerd proces. Wel valt ons op dat er nagenoeg weinig informatie wordt verstrekt over bijvoorbeeld bezoeken van individuele commissarissen bij bedrijven/vestigingen en/of van gesprekken buiten de RvB. We krijgen soms de indruk dat de taak van de commissaris nog veelvuldig wordt uitgeoefend in en vanuit de vergaderkamer.
- Rabobank Groep met een 4,5.

Werkgeversrol: gemiddeld voldoende

- Gemiddeld gezien menen wij dat de RvC voldoende informatie geeft over de invulling van de werkgeversrol. Dat neemt niet weg dat wij over de concrete invulling nog wel wat vragen hebben. Meestal wordt aandacht geschonken aan de evaluatie van het functioneren van de RvB. Ook blijken sommige RvC's in meer of mindere mate betrokken te zijn bij talent management. Ook aandacht voor succession planning met betrekking tot de RvB worden door sommige RvC's vermeld.
- Naar aanleiding van de remuneratieparagrafen vragen wij ons af of de toegepaste criteria wel altijd in overeenstemming zijn met wat commissarissen zelf hebben aangegeven in het commissarisbenchmarkonderzoek van 2014/2015⁵ als zijnde de belangrijke variabelen. Zeker bij de beursgenoteerde bedrijven is de financiële dimensie veelal dominant.
- Afgemeten aan het aantal bladzijden over de remuneratie versus dat over de overige onderdelen van de werkgeversrol lijkt de remuneratie veel belangrijker te zijn dan zaken als succession planning en talentmanagement. Een andere balans lijkt ons relevanter.
- Rabobank Groep met een 4,0.

Adviesfunctie: nagenoeg volledig onzichtbaar

- In de wet wordt naast de toezichhoudende taak ook gewezen op de adviesfunctie. In het verleden gaven commissarissen geregeld aan dat in de adviesrol een stuk van hun toegevoegde waarde tot uiting kwam. De verantwoording van deze taak in het verslag van de RvC's is evenwel volstrekt onder de maat. Het aantal keren dat expliciet met concrete voorbeelden de term advies voorkwam, was op de vingers van één hand te tellen.
- Wel riepen sommige omschrijvingen de nodige twijfels op. Termen als indringend discussiëren, intensief volgen en bespreken en 'deep dives on topics' doen vermoeden dat advies hier aan de orde is geweest, maar het staat er niet. Ook als er sprake is van veelvuldige bilaterale contacten tussen leden van de RvC en de RvB is het niet onaannemelijk te veronderstellen dat advies hiervan een integraal onderdeel is, maar ook nu wordt dit niet expliciet gezegd. De formuleringen die soms worden gebezigd roepen herinnering op aan de destijds gehanteerde schaal van Mock. Daar werden kwalitatieve termen uiteindelijk vertaald naar concrete percentages.
- Rabobank Groep met een 3,5.

Relatiebeheer/ambassadeursrol: bij genoteerde genomineerden onvoldoende

- Een RvC wordt geacht bij de uitoefening van haar taken rekening te houden met de belangen van alle stakeholders. De vraag is in hoeverre een RvC rekening kan houden met de belangen van stakeholders als zij daarmee niet enige vorm van relatiebeheer onderhoudt. Doorgaans geven de meeste RvC's aan dat zij wel een vorm van contact hebben met een (C)OR. Maar over contacten met andere medewerkers is het verslag van de RvC meestal oorverdovend stil. Ook over contacten met andere stakeholders, laat staan over relatiebeheer, maken de verslagen van de RvC's ons meestal niet wijzer. Bij de genoteerde bedrijven zou het geen verbazing hebben gewekt als daarin wat had gestaan over een vorm van relatiebeheer met (groot) aandeelhouders.

⁵ Evaluatieproces van RvB vereist forse inhaalslag, commissarissen benchmarkonderzoek 2014/2015 door Aalt Klaassen en Herbert Rijken, zie www.GT.nl of www.boardinbalance.com.

Overigens wordt deze taak niet door iedere commissaris als een onderdeel van het takenpakket van een RvC gezien.

Hoogste score

- *Schiphol Group en Rabobank Groep elk met een 3,5.*

Informatie over beschikbare competenties en bijhouden ervan onder de maat

Bijscholing/éducation permanente: wisselend beeld

- Alle bedrijven hebben wel iets gezegd over de met name collectief gevolgde bijscholing. Over individuele bijscholing wordt geen informatie verstrekt. Een uitzondering is dat bij één van de bedrijven wordt aangegeven dat het introductieprogramma van nieuwe commissarissen wordt afgestemd op de individuele commissaris. In het algemeen vertoont de informatie over dit onderwerp bij de afzonderlijke bedrijven een wisselend beeld. De helft van de bedrijven scoort wat ons betreft een 3,0 of hoger. Dat betekent dat ook vier bedrijven een onvoldoende scoren.

Hoogste score

- *Rabobank Groep met een 4,0.*

Belangrijkste beslissingen: voldoende

- De meeste bedrijven scoren op dit onderdeel een (ruime) voldoende. Wel geldt ook hier dat de beslissingen niet altijd expliciet als zodanig zijn vermeld. Bovendien worden de beslissingen meestal zeer verspreid in het verslag van de RvC vermeld.
- *Schiphol Group, Rabobank Groep en AkzoNobel elk met een 4,5.*

Hoogste score

Onderbouwing van deze beslissingen: meestal onvoldoende

- De onderbouwing van genoemde beslissingen ontbreekt bijna altijd.
- *Rabobank Groep met een 3,5.*

Hoogste score

De in de RvC besproken punten: ruim voldoende

- De meeste bedrijven scoren op dit onderdeel een (ruime) voldoende. Wel kan het geen kwaad als de besproken punten wat systematischer en overzichtelijker worden gepresenteerd.
- *Op twee na alle bedrijven een 4,0 op dit onderdeel.*

Hoogste score

Actiepunten naar aanleiding van gehouden evaluatie RvC: meestal onvoldoende

- In het algemeen blijken de meeste bedrijven in 2014 een evaluatie van het functioneren van de RvC te hebben gehouden. Door slechts drie van de acht bedrijven is uitgebreid aandacht geschonken aan de actiepunten die voortvloeiden uit deze evaluatie.
- *Van Lanschot met een 4,5.*

Hoogste score

Geen verschil van mening tussen RvB en RvC!

Ander standpunt dan RvB en op initiatief van RvC verrichte audits/onderzoeken

- Het lijkt er zeer verrassend op dat RvC en RvB het altijd eens zijn geweest. In geen van de verslagen is gemeld dat er sprake was van een verschil van mening. We kunnen ons nauwelijks voorstellen dat dit klopt. Aannemelijk is te veronderstellen dat er net zo lang is doorgesproken totdat één van beide partijen is omgegaan. Een andere verklaring kan zijn, dat een eventueel verschil niet in het verslag wordt gemeld. RvB en RvC wordt eenheid van leiding uit te stralen.
- Ook hebben we uit geen van de verslagen kunnen opmaken of een RvC het initiatief heeft genomen om een onderzoek te laten verrichten. Bij DSM hebben we een passage aangetroffen die wellicht zou kunnen duiden op een hier bedoeld initiatief.
- *Geen bedrijf 3,0 of hoger.*

Geen initiatief vanuit RvC voor onderzoek of audit

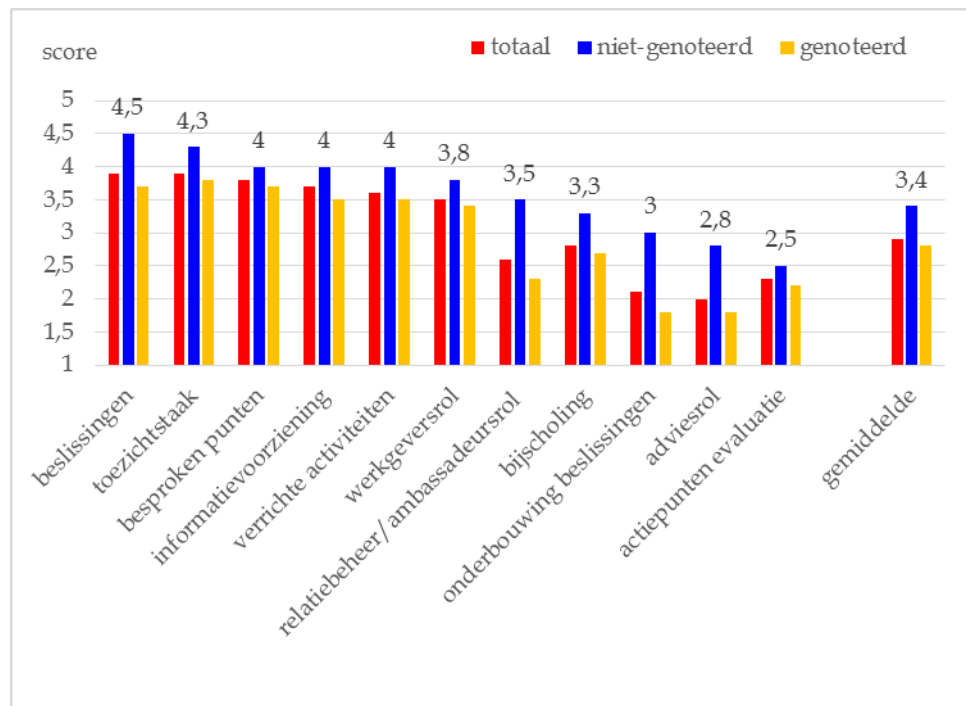
Hoogste score

Belangrijkste verrichte activiteiten: gemiddeld voldoende

- De meeste bedrijven scoren op dit onderdeel een ruime voldoende. Opvallend is wel dat bij menig bedrijf niets is gezegd over bedrijfsbezoeken door individuele commissarissen of individuele gesprekken met andere mensen dan leden van de RvB. Ook over gesprekken met (klagende) klanten en/of managers die ongewenst (vanuit de optiek van de organisatie) vertrekken, treffen we geen tot weinig mededelingen aan.
- *Schiphol Group, Rabobank Groep en DSM elk met een 4,0.*

Hoogste score

Figuur 1 Per aandachtgebied gemiddelde scores (5-puntschaal) voor genoteerde, niet-genoteerde bedrijven en het totaal

**Legenda:**

Door de auteurs is een schaal gehanteerd met: 1 = volstrekt onvoldoende; 2 = onvoldoende, 3 + deels onvoldoende/deels voldoende; 4 = voldoende en 5 = volstrekt voldoende.

De uiteindelijke scores is de subjectieve opvatting van de auteurs.

De gemiddelde score, bevat meer onderdelen dan opgenomen in deze tabel.