

Beeld directie over commissarissen: prikkel voor zelfkritisch vermogen RvC

Commissarissen benchmarkonderzoek 2016-2017 - Deel II



Door: Aalt Klaassen, Dirk-Jaap Klaassen en Herbert Rijken

Beeld directie over commissarissen: prikkel voor zelfkritisch vermogen RvC

Commissarissen benchmarkonderzoek 2016-2017 - Deel II

door:
Aalt Klaassen
Dirk-Jaap Klaassen
Herbert Rijken

© 2017 A. Klaassen en H.A. Rijken

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

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

Inhoud

Leeswijzer	4
Woord van dank	6
Commissarissen, bestuurders en secretarissen die hun medewerking hebben verleend	7
Voorwoord van Bart Jonker	8
Samenvatting en conclusies deelrapport II	9
Enige discussievragen naar aanleiding van de resultaten	11
Summary and main conclusions of the second sub-report	12
Some questions for discussion following the results	14
1 Inleiding	15
2 Technische competenties RvC	17
2.1 Wenselijke situatie	17
2.2 Verbeterwensen	19
3 Persoonlijke competenties/eigenschappen	22
3.1 Situatie voor RvC	22
3.1.1 Wenselijke situatie	22
3.1.2 Verbeterwensen	23
3.2 Situatie voor RvB	25
3.2.1 Wenselijkheid	25
3.2.2 Verbeterwensen	26
3.3 Situatie voor ‘uzelf’	28
3.3.1 Wenselijkheid	28
3.3.2 Verbeterwensen	29
3.4 Vergelijking RvC, RvB en ‘uzelf’	30
4 Samenwerking binnen RvC	32
4.1 Wenselijke situatie	32
4.2 Verbeterwensen	34
5 Evaluatie functioneren RvC	37
5.1 Wenselijke situatie	37
5.2 Verbeterwensen	39
6. Evaluatie functioneren RvB en haar leden en vergelijking met RvC	43
6.1 Wenselijke situatie	43
6.2 Verbeterwensen	44

Leeswijzer

Belangrijkste bevindingen, discussievragen en inleiding

Resultaten:

- basisprofiel
- afwijkingen variaties

Quotiënt als indicatie verbeterwens/ ambitie

Signalen in tabellen

- groen: kan minder
- blanco: wellicht wat onderhoud
- blauw: (beslist) verbeteren
- oranje: zeer ongewenste situatie

Verbeterpercentage als indicatie van mate van gedeelde verbeterwensen

- 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 **15 variaties (ook wel benchmarks)** op dit basisprofiel¹.
- In het vervolg van het rapport wordt dieper ingegaan op de diverse onderwerpen. Per hoofdstuk wordt bij de **gesloten vragen** doorgaans **eerst een figuur met resultaten** neergezet. Daarbij zijn steeds de resultaten voor het **basisprofiel (= bapr)** opgenomen met betrekking tot de wenselijke situatie (ambitie). Soms is een vergelijking gemaakt met resultaten uit eerdere versies van dit onderzoek in 2008, 2010-2015². Na de bespreking van de resultaten van het basisprofiel wordt gewezen op grote, belangrijke en opvallende afwijkingen bij de 15 variaties/andere benchmarks. Een **'groot' verschil** wordt meestal gedefinieerd als een afwijking > 0.3.
- **Hierna** worden **tabellen** met de **quotiëntklassen in kleur** weergegeven. Deze quotiënten zijn een indicatie voor een **verbeterwens**. De gemiddelde score voor de 'huidige situatie/kwaliteit/karakteristiek zijn' is gedeeld door de gemiddelde score voor 'wenselijke situatie/kwaliteit/belang'. Een waarde van 1.0 duidt op een evenwicht tussen de bestaande situatie en de geambieerde positie. Een waarde van 0.81 geeft aan dat de score voor 'de huidige positie' in negatieve zin 19% afwijkt van 'de gewenste positie'. Verbetering is dan nodig. Het quotiënt is een indicatie van de mismatch tussen wenselijke en huidige positie en geeft de ambitie van de commissarissen weer in termen van gewenste verbeteringen (quotiënt < 1.0) of juist een temporisering van de ambitie (quotiënt > 1.0). Een **afwijking van maximaal 10% naar beneden of naar boven** (score vanaf 0.9 tot 1.1) wordt in dit rapport als **acceptabel** beschouwd. Deze scores worden in de tabellen met een blanco op de betrokken positie weergegeven. Een **negatieve afwijking tussen de 10% en 20%** wordt in de tabellen met **blauw** gearceerd. Er is sprake van een **forse verbeterwens**. **Negatieve afwijkingen boven de 20%** zijn met **oranje** weergegeven (quotiënt < 0.8). De betreffende mismatches duiden op een **zeer ongewenste situatie** en een **urgente verbeterwens**. Een score onder de 1.0 duidt op een underperformance in relatie tot het ambitieniveau. Een score boven de **1.1** wordt met **groen** gearceerd. Er is sprake van overkwalificatie. Maar soms kan dit ook op een verbeteringswens duiden.
- Bij de verbeterwensen wordt ook de term **verbeterpercentage** gehanteerd. Dit is het totaal aantal verbeterwensen als percentage van het totaal aantal mogelijke opties. Zo wordt er gewerkt met een verbeterpercentage van de bedrijfsvariaties (inclusief basisprofiel), van de persoonsgebonden variaties en van de niet-commissaris groep 'directie/secretaris gezamenlijk'. Het verbeterpercentage is een indicatie van de mate waarin op een bepaald onderdeel de verbeterwensen wel of niet breed worden gedeeld.
- Na de verbeterwensen worden geregeld nog opmerkingen gewijd aan de **huidige situatie**.

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

2 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 2015 zijn aan te vragen/te raadplegen bij Grant Thornton (www.granthornton.nl/commissarissenonderzoek).

Persoonlijke mening

Omschrijving variaties/benchmarks

- Tussendoor worden, veelal **in kadertjes**, enige **persoonlijke meningen** van de auteurs opgenomen.
- In de tabellen met de quotiënten zijn, conform hiervoor geschetst, de resultaten gegeven voor het basisprofiel (bapr) en een vaste selectie van 6 variaties/benchmarks. Deze betreffen:
 - Fam:** het familiebedrijf;
 - Corp:** de woningcorporatie;
 - Zorg:** organisatie/instelling in de zorg- en welzijnssector;
 - VZ:** de voorzitter van de Raad van Commissarissen of Raad van Toezicht;
 - VR:** de vrouwelijke commissaris;
 - DIR:** lid van een RvB/directie die als bestuurder heeft ingevuld.
- De notatie **GB** wordt doorgaans gehanteerd als omschrijving voor 'de commissaris van de variatie GB (groot niet-beursgenoteerd bedrijf). Op dezelfde manier gaat dat op voor de overige variaties. Andere nog niet genoemde variaties zijn: **MKB:** commissaris bij een MKB-bedrijf; **STI:** commissaris bij een Stichting; **Cult:** commissaris bij een culturele instelling; **Ondw:** commissaris bij een onderwijsinstelling, **1tier:** commissaris bij een one-tier board; **RvB:** de commissaris die tevens elders lid is van de RvB; **Jong:** commissaris < 55 jaar en **Secr:** secretaris van een RvC.
- De variaties zijn onderscheiden in **bedrijfsvariaties** (bapr, GB, MKB, Fam, Corp, Zorg, STI, Ondw, Cult en 1tier), **persoonsgebonden variaties** (VZ, RvB, Jong en VR) en **niet-commissaris** (DIR en Secr).
- Bij de meeste vragen is gebruik gemaakt van een 5-puntsschaal met onder andere 1 = volstrekt onbelangrijk/volstrekt oneens/zeer zwak tot 5 = zeer belangrijk/volstrekt mee eens/zeer sterk.
- In de figuren is meestal meer dan 1 variabele getoond. Voor 1 of 2 variabele(n) zijn doorgaans de bijbehorende getallen gegeven. De andere waarden kunnen dan uit de figuur worden afgelezen.

Getallen in figuren



Woord van dank

De auteurs zijn weer veel dank verschuldigd aan al de commissarissen voor hun medewerking (zie ook volgende pagina). Dat geldt dit jaar ook voor de leden RvB/directies en de secretarissen van RvC's. De gehouden interviews, die gemiddeld circa 2,5 uur duurden, waren ook dit jaar weer een zeer rijke bron van inspiratie. De zeer open discussies maken duidelijk dat ook de direct bij RvC's betrokkenen wel eens onder 4 ogen van gedachten willen wisselen. Er is behoefte aan reflectie met een onafhankelijke derde. De invulling van het commissariaat, maar ook van het secretariaat is geen statisch geheel.

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

Ook de FINEM en haar leden worden bedankt voor hun medewerking. 2 van de 3 auteurs, al jarenlang FINEM-lid, ervaren deze vereniging, waar senior financiële professionals theorie en praktijk op een vruchtbare manier bij elkaar brengen, als een uitstekende omgeving om vrijuit van gedachten te wisselen over de nieuwste ontwikkelingen binnen het vakgebied van de CFO.

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

Dit jaar zijn niet alleen weer alle commissarisleden van de NCD benaderd, maar ook directieleden die werken met een RvC. Mede hierdoor is de spreiding over de diverse variaties weer verder toegenomen. Zoals gebruikelijk zijn de resultaten het afgelopen jaar ook weer met NCD-leden besproken en ingebracht in de commissarisopleiding Governance Essentials van NCD. De medewerking van NCD en haar directeur Gerard van Vliet wordt zeer gewaardeerd.

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

De VTW heeft nu voor het 3^{de} jaar in successie haar medewerking verleend en de NVTZ voor het 2^{de} jaar.

Commissarissen van deze verenigingen hebben het afgelopen jaar actief deelgenomen aan de discussies in diverse Rondetafelsessies van Grant Thornton. Daarbij stonden de onderzoekresultaten centraal.

Dit jaar hebben voor het eerst de NVTC en de alumni van het Programma voor Commissarissen en toezichthouders van de Erasmus Universiteit deelgenomen.

Grant Thornton was ook dit jaar, inmiddels voor de 8^{ste} 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. Dit komt ook tot uiting in het toenemend aantal partijen dat op structurele wijze de medewerking verleent aan het onderzoek. De auteurs vinden het een voorrecht dat zij met zoveel mensen inhoudelijk van gedachten mogen wisselen over het commissariaat en mogen proberen het aldus ontwikkelde gedachtegoed breed uit te dragen.

Voor het 2^{de} jaar in successie is Board in Balance cosponsor. Dit heeft er mede toe geleid dat dankzij de interviews van Dirk-Jaap Klaassen en Oscar Toebosch het totaal aantal face-to-face-interviews het hoogste aantal van 85 heeft bereikt.

Commissarissen, bestuurders en secretarissen die hun medewerking hebben verleend³

A.H. Baas
V. van Baasbank
A.J. Bakker
R. de Bakker
M.A. Becherer
G. van den Berg
M.E.N. van Berkel
M.K.H. Bode
M.A.M. Boersma
J.H. van Boetzelaer-Wormgoor
J.C.G. Bongaerts
C.A.M. de Boo
P.J.C. Borgdorff
C.H. van den Bos
E. ten Brink
C.P.F. Broek
R.J.M. van den Broek
R.T. Brokking
S.G. Brummelhuis
R.F.A.Th. Buschman
E. Capitain
F.J.H. Carstens
W.G.F. Cassée
P.M.M. Castenmiller
G. Citroen
M.P.M. Cooijmans
T. Crijs
J.B. Crol
J.A. de Die
J.F.M. van Dijk
H. Dijkstra
E.A. Dijkstra
T.R. Doesburg
M.E.M. Doorewaard
J.P. Duijvestijn
T. van Duivenbode
J. van Elderen
D.J. Elders
P.J.J. Elferink
M.G.P.G. Elings

A. Elsenaar
P.A.F.W. Elverding
R.J. Elzinga
E.G.M. van Ewijk
R. Florijn
R.C. de Fluiter Balledux
E.J. van Garderen
A. Geene
A.L.A. van Gelder
J.J.K. Gerards
E.J.C.M. Gieben
L.M. van der Goes
W. Gooijer
A.A.G. van Gorkom
J.R.J. Greitemann
H.K. Griffioen
E.M.M. van Groningen
H.G. Hagen
A.G.J.M. Hammer
H. Hazewinkel
M.M.A.E. Heemsker
T.J.L.M. van der Heijden
P.H.M. Hofsté
Ph. P.F.C. Houben
T.E. Houterman
H. ten Hove
J.J.Tj. van den Hul-Omta
G. Hylkema
M.G.F.M.V. Janssen
J.M.E.M. Janssen
J.G.J. de Jong
A. de Jong
R. Jung
G.W. Kamp
A.C. Kapitein
S. van Katwijk
A. Kerssies
F.W.M. Kevenaer
E.S. Klap-van Strien
J.P.W. Klopper

M. Knoops
W.G. Kooijman
D.R. van Kooten
B. Kramer
A.R. Kuilboer-Noorman
K. Laglas
J.B.J.P. Lemmen
Th. Lingmont
J.C. Lobbezoo
D. Maclaine Pont
J.W. van der Marel
H.M.C.A. van Mil
C.B. Mulder
M. Muller
P. Nabuurs
G.J. Nauta
G.W. Nijman
J.J. Nooitgedagt
H.L.J. Noy
E. Olde Bijvank
H.S.M. van Oostrom
K.N. Ottervanger
C. Oudendijk
J.A.H. Overing
C.J.M. Peeters
A.E.C. Pothuizen
M.M.C. Prins
R.M.S. Prop
K. Reinders
E. Rekker
C.J.M. van Rijn
G.J.A.M. Römgen
F.A. van Rooij
R.J. Routs
P.S.M. Ruigrok
A.N.G. Ruis
S.R.F. Ruiten
K. Sant
J.C.M. Sap
M.J.C. Schoordijk

H.W.M. Sentjens
R. Sijberden
A.J.L. Slippens
C. Smilde
J.L. Spaan
J.A.J. Spil
R. van der Steeg
B.T.M. Steins Bisschop
H. Stellingsma
R. Stevens
W.F.C. Stevens
K. Stol
J.H.P.M. Stolker
T.L. Strijbos
S. Timmerman
F.H. van der Togt
A.P.M. van der Veer
C. in 't Veld
G.E. Veltman
M.P. Verboom
J.C. Vercammen
G.J. Verwoert
P.-J. Vogelzang
J. van Walraven
V. Wanders
E. Weel
P. Westenberg
K.L.S.J. Wester
A.J.A. Wiechmann
J.T. Wieleman
E.A. Wiersma
A.C.J. de Win
J.M.M. van de Winkel
T.M. Witte
G.H.N.L. van Woerkom
H.G. Wokke
J.H.J. Zegering Hadders
W.A.M. Zoetemelk-van der Hulst
T.R. Zomer
P.R. van Zuijlen

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

Voorwoord van Bart Jonker

Op het moment van schrijven van dit voorwoord gaan de koppen van de kranten over pogingen tot vijandige overname van Nederlandse bedrijven. Te lage waarderingen in combinatie met overvloedig aanwezig kapitaal en een lage rente liggen daaraan ten grondslag.



Besturen en commissarissen reageren onmiddellijk. Strategieën worden verder verduidelijkt en deels aangepast, beschermingsconstructies worden overwogen en uiterste pogingen worden ondernomen om zo'n overname te voorkomen. Ook in andere sectoren, zoals in de zorg en bij woningcorporaties, zijn grote veranderingen waarneembaar die urgente aandacht vragen. Agendabepalende gebeurtenissen voor de Raad van Commissarissen.

Grant Thornton is sinds jaren partner van het commissarissen benchmarkonderzoek. Wij vinden het belangrijk om een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van good governance, gericht op de rol van de commissaris. Commissarissen zijn opdrachtgever van de externe accountant voor de controle van de jaarrekening en steeds vaker voor bijzondere adviesopdrachten. Met dit onderzoek bevorderen wij kennis van de dynamiek in de boardroom bij commissarissen en onszelf. Dit jaar is door de inbreng van RvB- en directieleden en secretarissen van RvC's daaraan een verdere verdieping toegevoegd.

De invulling van het opdrachtgeverschap van de accountant behoeft verbetering en biedt kansen aan de commissaris. De dialoog en wederzijdse afstemming van de risicogebieden, met inachtnaam van de bedrijfscultuur en 'tone at the top', zijn daar sprekende voorbeelden van. De externe accountant kan instrumenteel zijn voor de commissaris op de gekozen gebieden en andersom wordt de kwaliteit van de accountantscontrole bevorderd door een gedegen samenwerking met de Raad van Commissarissen.

Inhoudelijke kennis en ervaring dient op hoog niveau binnen de Raad van Commissarissen te worden gewaarborgd. Wat wij als Grant Thornton met klem onderschrijven is dat gedrag tenminste zo belangrijk is. Gedrag wat tot uitdrukking komt bij de rolverdeling en samenwerking binnen de Raad, alsook met de (leden van) de Raad van Bestuur en andere sleutelfunctionarissen in de organisatie. Het is om die reden dat de onderzoekers ook de nodige aandacht aan de gedragsfactor besteden.

Volgens goed gebruik verschijnen er ook dit jaar 3 deelrapporten naar aanleiding van het benchmarkonderzoek. In deelrapport II blijkt dat het beeld van de directie over commissarissen een prikkel is voor het zelfkritisch vermogen van de RvC. Aan de orde komen technische en persoonlijke competenties voor RvC, alsmede samenwerking binnen RvC en evaluatie functioneren RvC en RvB. Zeer waardevolle ontwikkelingen, ook vanuit het perspectief van externe accountant.

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

Bart Jonker
Partner
Grant Thornton

Samenvatting en conclusies deelrapport II

8^{ste} benchmarksurvey
Respons licht gestegen
85 face-to-face-interviews

In 2016 is het jaarlijkse commissarissen benchmarkonderzoek voor de 8^{ste} keer in successie gehouden. In totaal hebben dit jaar 308 commissarissen, 37 leden RvB's/directies en 21 secretarissen van RvC's hun medewerking verleend. De respons is daarmee dit jaar weer toegenomen, zij het bescheiden. Dit jaar is via 85 **face-to-face-interviews** (het hoogste aantal tot nu toe) een deel van de onderzoek gegevens verkregen. Deze interviews leveren ons inziens een zeer waardevolle bijdrage om een breed beeld te krijgen van de zeer uiteenlopende situaties waarmee commissarissen kunnen worden geconfronteerd. Ze helpen ons te voorkomen al te mechanisch op een cijfermatige manier naar de resultaten te kijken. De resultaten van het onderzoek zijn in een drietal deelrapporten verwerkt.

Ook is dit jaar weer gewerkt met een **basisprofiel** (gemakshalve het beursgenoteerd bedrijf genoemd) en nu een vijftiental **variëties/andere benchmarks** verdeeld in **bedrijfsvariëties** (groot niet-beursgenoteerd bedrijf, MKB, familiebedrijf, woningcorporatie, stichting, zorginstelling, culturele instelling, onderwijsinstelling en one-tier board), **persoonsgebonden** variëties (voorzitter, jongere commissaris, vrouw en commissaris met RvB positie elders) en **2 niet-commissaris** variëties namelijk leden RvB/directies en secretarissen van RvC's.

Technische en persoonlijke competenties, samenwerking binnen RvC en evaluatie van RvC en RvB

Inhoud deelrapport II

In deelrapport II wordt ingegaan op de **technische competenties** (financiële kennis, marketing, ICT, bestuurlijke ervaring, maatschappelijke antenne, netwerk, et cetera). Ook is de nodige aandacht gewijd aan **samenwerking binnen de RvC** en de **persoonlijke competenties** (onder andere kunnen luisteren, helikopterview, strategisch inzicht, kritisch doorvragen, oordeelsvermogen, creativiteit, intuïtie). Bij dit laatste onderwerp is dit onderzocht met betrekking tot 'uzelf' (zijnde de respondent), de RvC en de RvB (als orgaan). Ook is weer aandacht geschonken aan de evaluatie van het functioneren van de RvC en aan dat van de RvB.

Ambitieniveau lager tot bijna 'zeer' sterk, bestuurlijke ervaring belangrijkste
Verbeterwensen voor ICT- en technologische kennis en sector-/branche-ervaring
Vooral DIR minder tevreden over huidige kwaliteit

Technische competenties RvC

Gemiddeld scoren bij het **basisprofiel** de competenties qua **ambitie lager** dan vorig jaar op 4.0. Dit is min of meer (zeer) sterk. De hoogste eisen zijn weggelegd voor bestuurlijke en internationale ervaring. De meeste overige competenties komen op sterk. Bij de **bedrijfsvariëties** is het procentueel aantal afwijkingen van het basisprofiel substantieel (vooral voor de internationale dimensie). Bij de **persoonsgebonden variëties** is dit **zeer beperkt**.

Breed gedeelde verbeterwensen bij bijna alle benchmarks betreffen **ICT-kennis** (veelal ook urgent), **technologische kennis** en **sector-/branche-ervaring**. Geen enkele variëtie heeft behoefte aan verbetering bij financiële kennis en netwerk in Nederland. Vooral de **niet-commissarissen** hebben de **nodige** wensen.

Van circa 20% van de competenties wordt de **huidige kwaliteit** als sterk beoordeeld. Een vergelijkbaar percentage duidt op een **onvoldoende** zijn van de kwaliteit. Vooral **DIR** is deze laatste mening toegedaan en dan voor nog **meer competenties**.

Meeste competenties qua ambitie (zeer) wenselijk voor RvC, RvB en uzelf

Persoonlijke competenties 'uzelf', RvC en RvB (als orgaan)

Gedeelde, zeer wenselijke ambities voor RvC, RvB en 'uzelf' zijn: commitment, oordeelsvermogen en resultaatgericht. Voor de **RvC** komen daar **nog** bij: kritisch

Verbetering veelal bij creativiteit en kritisch doorvragen. RvB en DIR zeer kritisch voor RvC

DIR ziet minder verbeterwensen voor RvB dan commissarissen

Meeste stellingen in categorie 'wenselijk'. Ook dit jaar weer veel verbeteringen opportuun geacht
Vooral RvB, DIR en Secr zien de nodige verbeterbehoefte

Signalen DIR en Secr over huidige situatie aandacht waard

Evaluatie staat niet ter discussie. Evenals vorig jaar zeer fors aantal verbeterwensen

Evaluatie RvC in de breedte nog niet op niveau, ambitie is er wel

RvB moet jaarlijks worden beoordeeld, met duidelijke criteria en zowel als team als als individueel lid
Veel verbeteringen aangegeven

doorvragen, evenwichtig, besluitvaardig en rechte rug. Voor **uzelf** zijn dat: rechte rug en kunnen luisteren en voor de **RvB**: strategisch inzicht, communicator, zakelijk, besluitvaardig en helicopterview. Overall gemiddeld worden de **persoonlijke competenties** van de RvC en van de RvB als **'wenselijk'** getypeerd.

Bij het basisprofiel zijn voor de **RvC kritisch doorvragen** en **creativiteit/onconventionele attitude** punten van **verbetering**. Voor de **RvB** zijn dat strategisch inzicht, oordeelsvermogen, evenwichtig zijn en kunnen luisteren. Voor **'uzelf'** is er **geen** enkele verbetering. Bij de **overige benchmarks** doen zich, zowel voor de RvC als voor de RvB, de nodige tekortkomingen voor, maar is het voor 'uzelf' eveneens vrij 'rustig'. Overigens delen de variaties **DIR** en **RvB** voor de **RvC** verbeterwensen bij: strategisch inzicht, kritisch doorvragen, rechte rug, communicator en creativiteit.

Voor **RvB** (als orgaan) breed genoemde **verbeterwensen** zijn: vooral kunnen luisteren en verder oordeelsvermogen, strategisch inzicht, kritisch doorvragen en creativiteit/onconventionele attitude. **DIR** vindt dit alleen voor besluitvaardigheid en creativiteit.

Samenwerking binnen RvC

Dit jaar is bij het **basisprofiel** geen enkele stelling als **zeer wenselijk** beoordeeld. Het merendeel (14 van de 16) valt in de categorie wenselijk. **Commissarissen** beginnen langzaam maar zeker **meer oog** te krijgen **voor** het hebben van grote **cultuurverschillen** in de RvC. **Vergeleken met 2015** zijn het kritisch zijn op het eigen functioneren, het voldoende checken of een nieuw lid van de RvC past en het voldoende beschikbaar zijn van de commissarissen gezakt van zeer wenselijk naar wenselijk. Bij de andere benchmarks is er een grote consensus met het basisprofiel.

Bij 3 van de 16 stellingen wil het basisprofiel het beter doen. **Overall** is het **verbeterpercentage** bij de bedrijfsvariaties 38%, bij de persoonsgebonden commissarisvariaties 25% en bij de niet-commissarisvariaties 44%. De meeste verbeterwensen doen zich voor bij RvB, DIR en Secr. Breed **gedeelde verbeterwensen** (10x of meer) betreffen: bijscholing, gelijkwaardige inbreng in besluitvorming, onderling checken of collega het vertrouwen blijft houden, het zijn van een team en het kritisch zijn op het eigen functioneren. Ook bij de andere onderdelen van deze vraag zijn nog diverse verbeterwensen geventileerd. De meeste wensen liggen bij Cult (10x) en GB (9x).

Op de meeste stellingen wordt voor de **huidige situatie** een voldoende gescoord. **Vergeleken met 2015** is het volgen van een introductieprogramma verbeterd. **Verslechterd** is het kritisch zijn op het eigen functioneren. Ook hier geven DIR en Secr signalen af die wellicht nadere aandacht behoeven.

Evaluatie functioneren RvC

Qua ambitie staat de **evaluatie** van de RvC **niet ter discussie**. Het is de wens om deze jaarlijks te doen, de RvC als team te evalueren, duidelijke criteria te hanteren en mede gebruik te maken van zelfevaluatie van de RvC. De minste instemming in de breedte is er voor het eens in de paar jaar inzetten van een externe deskundige.

Met 63% bij de **bedrijfsvariaties** en 50% bij de **persoonsgebonden commissarisvariaties** is het verbeterpercentage evenals vorig jaar zeer substantieel. **Veel verbeterwensen** voor: inzet externe deskundige, evalueren afzonderlijke RvC-leden, gebruik van vragenlijst, duidelijke criteria en RvC als team. **Corp** en **Ondw** hebben **geen verbeterwensen** tegen MKB, Fam en STI elk 7.

In de **huidige situatie** wordt de evaluatie bij het basisprofiel gekenmerkt door: jaarlijkse evaluatie, mede door zelfevaluatie en het functioneren als team. De inzet van een externe en evaluatie van individuele leden is nog geen gemeengoed. De situatie bij de andere bedrijfsvariaties is doorgaans minder positief. Bij de **persoonsgebonden** variaties zijn er meer positieve verschillen. Per saldo is de **conclusie** dat het evaluatieproces bij commissarissen in de breedte nog onvoldoende op het gewenste niveau is. Wel is de ambitie uitgesproken het beter te doen.

Evaluatie functioneren RvB

Het **basisprofiel** vindt dat de evaluatie van de RvB beslist **jaarlijks** moet plaatsvinden met **duidelijke criteria** en dat de evaluatie zowel het **team als de individuele leden** betreft. De **inzet** van een **externe** wordt **bespreekbaar**. Het procentueel aantal **afwijkingen** bij de bedrijfsvariaties is substantieel en doorgaans negatief. Ondw wijkt

Evaluatieproces bij RvB blijft achter bij dat van RvC

als enige op veel punten positief af. De bij het basisprofiel geconstateerde **urgente verbeterwensen** betreffen het benutten van een van tevoren in te vullen vragenlijst en de inzet van een externe. Andere verbeterwensen zijn het gebruik van duidelijke criteria, evaluatie (mede) door zelfevaluatie door de RvB en ook evaluatie van de afzonderlijke RvB-leden. De verbeterwensen worden zeer breed gedeeld door de meeste variaties. In de **huidige situatie** wordt bij het basisprofiel de RvB jaarlijks geëvalueerd en betreft dit zowel de RvB als team als de individuele leden. De bedrijfsvariaties wijken veelal vaak en ook nog negatief af met Ondw als uitzondering. Bij de persoonsgebonden variaties is dat flink minder. Het evaluatieproces van de RvB lijkt toch wel achter te liggen bij dat van de RvC.

Verschillende ambities bij basisprofiel tussen evaluatie RvC en evaluatie RvB

Bij evaluatie **RvC** hogere wenselijkheid voor:

- (mede) gebruik van zelfevaluatie RvC-leden;
- gebruik van vooraf in te vullen vragenlijst; en
- eens in de paar jaar inzet van externe deskundige.

Bij evaluatie **RvB** hogere wenselijkheid voor:

- evalueren individuele RvB-leden.



Enige discussievragen naar aanleiding van de resultaten

1. Wat mag een **RvB/directie** van een **RvC verwachten**? Wordt de commissaris gezien als een 'specialist' of als een 'generalist' met op sommige gebieden wat meer inhoudelijke kennis? En is een commissariaat voor een RvB-lid niet wenselijk om zijn/haar verwachtingspatroon wat beter te managen?
2. Commissarissen vinden in de breedte dat kunnen luisteren bij de directie/RvB verbetering behoeft. **Kan** directie/RvB niet **luisteren** of wil die dat, bij gebrek aan vertrouwen in de kwaliteit van zijn commissarissen, niet (altijd)? Of hebben kunnen luisteren bij RvC en RvB een verschillende betekenis?
3. Verklaar de diverse **verbeterwensen** van **lid RvB/directie** (en RvB) voor **strategisch** inzicht en voor de kwaliteit van diverse **technische competenties** bij de RvC de terughoudende opstelling van directies om de RvC inhoudelijk te betrekken bij (mede) bepaling van doelstellingen en strategie?
4. Zijn bij **technische competenties** de relatief **lage eisen** voor **ICT/digitalisering** en **marketing** te wijten aan ontbrekende kennis/aanvoelen bij commissarissen of zijn deze lage ambities terecht?
5. Verklaart de geringe omloopsnelheid van commissarissen (vanwege veelal uitzitten van zittingstermijnen) het **hardnekkige karakter** van de **verbeterwensen** bij de evaluatie van het functioneren van de RvC? Wordt er wel voldoende snelheid gemaakt met effectueren van verbeterwensen?
6. Heeft de verandering van het **evaluatieproces** van de **RvC** niet te lang geduurd of duurt het nog te lang? En wat betekent dat voor de doorlooptijd van de (gewenste) aanpassingen van het **evaluatieproces** van de **RvB**?
7. Waarom geen externe deskundige inhuren voor een **periodieke 'update-assessment'** van RvB, senior management en misschien ook RvC?
8. Het denken in en werken met **persoonlijke eigenschappen** lijkt binnen RvC's bepaald nog niet tot volle wasdom te zijn gekomen. De vraag is in hoeverre er binnen bedrijven/organisaties op dit gebied al een gemeenschappelijk en ingeburgerd referentiekader is ontwikkeld? En als dat zo is, is de RvC daarop dan ook aangesloten?
9. Onder andere de eisen voor **risicomanagement** en voor **sector-/branche-ervaring** zijn dit jaar meer dan gemiddeld gedaald. Sector-/branche-ervaring is 1 van de competenties waarvoor het vaakst een verbeterwens is gesignaleerd. Voor risicomanagement is dat minder vaak. Dit roept bij ons de vraag op, waarom zijn voor de beide competenties tegelijkertijd de eisen verlaagd? Is het niet logisch dat als de eis voor de ene competentie wordt verlaagd, die voor de andere als compensatie omhoog zou moeten? Of zegt dit wat over de interpretatie van risicomanagement, dat vaak een sterk financieel administratief georiënteerde invulling laat zien?
10. Waarom toont de **secretaris** niet meer **ambities**? Stelt de RvC wel het juiste profiel op voor de secretaris van de RvC of bepaalt de RvB dat de facto?

Summary and main conclusions of the second sub-report

Eighth benchmark survey
Slight increase in responses
85 face-to-face interviews

In 2016, the annual benchmark survey among Supervisory Directors was held for the eighth consecutive time. A total of 308 Supervisory Directors, 37 Executive Board/Board of Director (=EB or BoD) members and 21 secretaries of Supervisory Boards (=SB's) participated in the survey. This means the response rate was again higher this year, albeit modestly. This year, part of the data was gathered in 85 **face-to-face interviews** (the highest number so far). We believe these interviews provide a very valuable insight toward a broader picture of the wide variety of situations that Supervisory Directors may face. The information helps to prevent us from looking at the results too mechanically and putting too much focus on numbers only. The results of the survey have been incorporated into 3 sub-reports.

As in previous years, we used a **basic company profile** (for convenience, we refer to this as the 'listed company') and 15 **variants/other benchmarks** divided into **company-specific variants** (large unlisted companies, small and medium-sized enterprises, family businesses, housing corporations, foundations, healthcare institutions, cultural institutions, educational institutions and companies with a one-tier board), **person-specific variants** (Chairman, young Supervisory Director, female, and Supervisory Director with a board position elsewhere (=RvB)) and **2 non-Supervisory Director variants**, namely EB-members (=DIR) and secretaries of SB's.

Technical and personal competencies, cooperation within SB and evaluation of SB and BoD

Contents of the second sub-report

This second report dives deeper into the **technical competencies** (financial knowledge, marketing, ICT, experience as a board member, social antenna, network, et cetera). Necessary attention is also given to **cooperation within the SB** and the **personal competencies** (these include listening skills, helicopter view, strategic insight, asking critical questions, judgement, creativity, intuition). Regarding this last topic, this was surveyed in relation to 'yourself', the SB and the BoD (as a body). Attention was again paid to evaluating the performance of the SB and of the BoD.

Ambition level lower at almost 'very strong'. Experience as a board member most important. Improvement wishes for ICT and technical knowledge and sector/branch experience. Especially DIR less satisfied with current quality

Technical competencies SB

On average, in the **basic profile**, the competencies score lower in terms of **ambition** than last year, at 4.0. This is more or less (very) strong. The strictest requirements are set aside for experience as a board member and international experience. Most other competencies come in at strong. With the **company-specific variants**, the percentage of deviations from the basic profile is substantial (especially for the international dimension). With the **person-specific variants**, this is **very limited**.

Broadly shared wishes for improvement for almost all benchmarks are **ICT-knowledge** (often also urgent), **technical knowledge** and **sector/branch experience**. None of the variants requested an improvement in financial knowledge and network in the Netherlands. It's mainly the **non-Supervisory Directors** who have **quite some** wishes. Of approximately 20% of the competencies, the **current quality** is rated as strong. A comparable percentage shows quality as being **insufficient**. This is especially seen with **DIR** and, with them, is also the case for **more competencies**.

Most competencies (very) desirable in terms of ambition for SB, BoD and yourself

Improvement mainly in creativity and asking critical questions. RvB and DIR very critical for SB

DIR sees fewer improvement wishes for BoD than Supervisory Directors do

Most statements fell in the category 'desirable'. This year again many improvements thought to be opportunistic. Especially RvB, DIR and Secr see many improvements needed

Signals DIR and Secr about current situation require attention

Evaluation is not up for discussion. Similar to last year, many wishes for improvement

Evaluation SB overall not yet at desired level but ambition present

Personal competencies 'yourself', SB and BoD (as a body)

Shared, highly desirable ambitions for the SB, the BoD and 'yourself' are: commitment, judgement and results-oriented. For the **SB** we can **add**: asking critical questions, being well-balanced, decisive and remaining firm. For **yourself** those are: remaining firm and listening skills. For the **BoD**: strategic insight, communicator, business-like, decisive and helicopter view. Overall, on average, the **personal competencies** of the SB and of the BoD are named as 'desirable'.

With the basic profile, **asking critical questions**, and **creativity/unconventional attitude** are areas of **improvement** for the SB. For the **BoD** these are strategic insight, judgement, being well-balanced and listening skills. For **'yourself'** there is **not a single** improvement. With the **other benchmarks** we see several shortcomings for SB and BoD but for 'yourself' it is again reasonably 'quiet'. Moreover, the variants **DIR** and **RvB** share the improvement wishes for the **SB** regarding: strategic insight, asking critical questions, remaining firm, communicator and creativity.

The broadly shared **improvement wishes** for **BoD** are: mainly listening skills and better judgement, strategic insight, asking critical questions and creativity/unconventional attitude. **DIR** has these wishes only in regard to decisiveness and creativity.

Cooperation within SB

This year, in the **basic profile** there was not one statement rated as **very desirable**. Most (14 out of 16) falls in the category desired. **Supervisory Directors** are slowly but surely starting to become **more aware** of having large **cultural differences** in the SB. **Compared with 2015** there was a drop from very desirable to desirable in being critical about own performance, the sufficient checking whether a new member fits in at the SB and sufficient availability of the Supervisory Directors. With the other benchmarks, there's a large degree of consensus with the basic profile.

There's an improvement wish for 3 out of the 16 statements with the basic profile. **Overall**, the **improvement percentage** with the company-specific variants is 38%, with the person-specific Supervisory Director variants this is 25% and with the non-Supervisory Director variants this is 44%. RvB, DIR and Secr have the most wishes for improvement. Broadly **shared wishes for improvement** (10x or more) regard: continuous education, equal input in decision making, mutual checking whether colleagues still have the trust, being a team and being critical about own performance. Also with the other parts of this question, various wishes for improvement were noted. Most wishes are with Cultural Institutions (10x) and large unlisted companies (9x). Most statements score adequately in the **current situation**. Compared with 2015, taking an introduction programme has improved. Being critical about own performance has worsened. Here, DIR and Secr are also giving off signs that may require further attention.

Evaluation performance SB

In terms of ambition, the **evaluation** of the SB is 'not in question'. The wish is for this to be done annually, to evaluate the SB as a team, to use clear criteria and to also make use of the self-evaluation of the SB. The lowest agreement overall is for once every few years deployment of an external expert.

With 63% of the **company-specific variants** and 50% with the **person-specific Supervisory Director** variants, the improvement percentage is very substantial, as it was last year. **Many improvement wishes** for: deployment external expert, evaluating individual members SB, using a questionnaire, clear criteria and SB as a team. Housing corporations (**Corp**) and educational institutions (**Ondw**) have **no improvement wishes** where SME enterprises (MKB), family businesses (Fam) and foundations (STI) have 7 each.

In the **current situation** the evaluation with the basic profile is characterised by: annual evaluation, partly through self-evaluation and functioning as a team. The deployment of an external, and evaluation of individual members is not yet common. The situation with the other company-specific variants is typically less positive. With the **person-specific** variants there are more positive differences. On balance, the **conclusion** is that the evaluation process with the Supervisory Directors overall is not yet at the required level. Although the ambition has been ventilated to improve.

BoD should be evaluated annually, with clear criteria and both as a team and individually

Many wishes for improvement indicated
Evaluation process BoD lags that of SB

Evaluation performance BoD

The **basic profile** believes that the evaluation of the BoD should certainly take place **annually** with **clear criteria**, and that the evaluation should consider both the **team and its individual members**. The **deployment** of an **external** becomes **open for discussion**. When looking at **percentages**, the number of **deviations** with the company-specific variants is substantial and generally negative. Ondw is the only one to deviate positively on many points. The **urgent improvement wishes** identifies with the basic profile relate to using a questionnaire that is to be filled in before evaluation and the deployment of an external. Other improvement wishes are the use of clear criteria, evaluation (partly) based on self-evaluation of the BoD and also the evaluation of individual members of the BoD. The improvement wishes are very widely shared by most variants.

In the **current situation**, with the basic profile, the BoD is evaluated annually and this relates to both the BoD as a team and the individual members. The company-specific variants often deviate, often negatively, with Ondw as the exception. With the person-specific variants this is considerably less. The evaluation process of the BoD seems to be lagging that of the SB.

Different ambitions with the basic profile between evaluation SB and BoD

With evaluation **SB** higher degree of desirability for:

- (part) use of self-evaluation members SB;
- use of questionnaires to be filled in before evaluation; and
- the use of an external expert once every few years.

With evaluation **BoD** high degree of desirability for:

- evaluating individual members BoD



Some questions for discussion following the results

1. What can a **BoD/EB** expect from a **SB**? Is the Supervisory Director seen as a 'specialist' or as a 'generalist' with certain more substantial knowledge in some areas? And is a Supervisory Directorship for a BoD member not advisable in order to manage his/her expectations?
2. Overall, Supervisory Directors think that listening skills could improve at BoD level. Is BoD **unable to listen** or is it unwilling to (always) do so due to lack of trust in the quality of the Supervisory Directors. Or does ability to listen have a different meaning with SB and BoD?
3. Do the various **wishes for improvement of DIR** (and RvB) for **strategic** insight and for the quality of various **technical competencies** with the SB explain the reluctant attitude by BoD's to involve the SB in (partly) contributing to setting goals and strategy?
4. Are the relatively **low requirements for ICT/digitalisation** and **marketing** in the **technical competencies** due to missing knowledge/sensing with the Supervisory Directors, or are these low ambitions justifiable?
5. Does the low turnover of Supervisory Directors (due to them often finishing their agreed terms) explain the **persistent nature of the improvement wishes** for evaluating the SB's performance? Is there sufficient momentum in implementing the wishes for improvement?
6. Has changing the **evaluation process** for the **SB** not taken too long/been taking too long? And what does that mean for the lead time of the (desired) changes to the **BoD's evaluation process**?
7. Why not hire external experts for a **periodical 'update assessment'** of the BoD, senior management and maybe also SB?
8. Thinking in terms of, and working with, **personal characteristics** does not seem to have matured yet with the SBs. The question is to what degree companies/organisations have already developed and adopted a reference framework in this regard? And, if that is the case, whether the SB is involved in this?
9. The requirements for **risk management** and for **sector/branch experience**, among other things, decreased more than average this year. Sector/branch experience is one of the competencies that saw most wishes for improvement. This is less so for risk management. This begs the question why the requirements were lowered for both of these simultaneously? Is it not logical that if the requirement for one of the competencies is lowered, the other should go up in compensation? Or does this say something about the interpretation of risk management, which is often seen as having a strong financial administrative component?
10. Why does the **secretary** not show more **ambition**? Does the SB draft the right profile for the secretary of the SB or does the BoD determine that in practice?

1 Inleiding

Repeterende vragen en capita selecta

Dit onderzoek kent een **vergelijkbare aanpak** als de voorgaande jaarlijkse onderzoeken van 2008 tot en met 2015. Vragen over technische competenties van de RvC, activiteiten van de RvC, samenwerking binnen RvC, samenwerking tussen RvC en RvB, evaluatie van RvC en RvB en de algemene beoordeling van de RvC zijn grotendeels identiek in alle 8 versies, zodat trends in de periode 2008 tot en met 2016 kunnen worden geanalyseerd. Daarnaast wordt er elk jaar een aantal specifieke onderwerpen opgenomen. Voor 2016 waren dat:

- inhoud en kwaliteit van informatievoorziening aan de RvC;
- activiteiten controlerend accountant;
- persoonlijke eigenschappen van RvC-leden, RvC en RvB als geheel;
- permanente educatie/bijtscholing.

Hogere respons en 85 face-to-face-interviews

In totaal hebben dit jaar 308 commissarissen, 37 leden RvB/directies en 21 secretarissen van RvC's hun medewerking verleend. De respons is daarmee dit jaar weer toegenomen, zij het bescheiden. Dit jaar is via 85 face-to-face-interviews (het hoogste aantal tot nu toe) een deel van de onderzoek gegevens verkregen.

Regressieanalyse toegepast

Net als voorgaande jaren is er gebruik gemaakt van een **regressieanalyse**⁴. Daardoor kunnen resultaten worden verkregen voor de afzonderlijke variaties zonder dat alle respondenten aan de exacte profielbeschrijving hoeven te voldoen. De analyse is niet afhankelijk van de exacte samenstelling van de groep respondenten. Met de regressieanalyses kunnen de 'zuivere' invloeden van de onderscheiden variaties worden bepaald.

Technische en persoonlijke competenties, samenwerking binnen RvC en evaluatie van RvC en RvB

In deelrapport II wordt ingegaan op de **technische competenties** (financiële kennis, marketing, ICT, bestuurlijke en internationale ervaring, maatschappelijke antenne, netwerk, et cetera). Ook is de nodige aandacht gewijd aan **samenwerking binnen de RvC** en de **persoonlijke competenties** (onder andere kunnen luisteren, helikopterview, strategisch inzicht, kritisch doorvragen, oordeelsvermogen, creativiteit, intuïtie). Bij dit laatste onderwerp is dit onderzocht met betrekking tot 'uzelf' (zijnde de respondent), de RvC en de RvB. Ook is weer aandacht geschonken aan de evaluatie van het functioneren van de RvC en aan dat van de RvB.

Definitie basisprofiel

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

⁴ Een nadere uitleg van de gehanteerde methode is te vinden in deelrapport I 'Informatievoorziening weer prominent bovenaan (Commissaris wil (of durft) zijn vingers niet (te) branden aan relatiebeheer met stakeholder)', dat onder andere op de website van Grant Thornton is te vinden (www.grantthornton.nl/commissarissenonderzoek).

Variaties op het basisprofiel

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

Tabel 1.1 Onderscheiden (basisprofiel + variaties)/benchmarks (met aantal waarnemingen tussen haakjes)

Bedrijfsvariaties/benchmarks	Persoonsgebonden variaties/benchmarks
bapr Basisprofiel/beursgenoteerd bedrijf (32)	VZ Voorzitter RvC/RvT (111)
GB Groot, niet-beursgenoteerd bedrijf (27)	'RvB' Commissaris met RvB-positie elders (57)
MKB Midden- en kleinbedrijf (32)	Jong Commissaris ≤ 55 jaar (120)
Fam Familiebedrijf (36)	VR Vrouwelijke commissaris (81)
Corp Woningcorporatie (94)	Niet-commissaris variaties/benchmarks
STI Stichting (21)	
Zorg Zorginstelling (59)	
Cult Culturele instelling (15)	
Ondw Onderwijsinstelling (19)	
1tier One-tier board (81)	DIR Lid RvB/directie (37)
	Secr Secretaris van de RvC (21)

Nieuwe variaties

Dit jaar zijn voor het eerst als aparte bedrijfsvariaties onderscheiden: de **culturele instelling**, de **onderwijsinstelling** en de **one-tier board**. Daarnaast zijn ook (weer) nieuw 2 niet-commissarissen benchmarks, namelijk **DIR** (leden RvB/directies) en **Secr** (secretarissen van RvC's en RvB's)⁵.

⁵ In het onderzoek 2013-2014 'De commissaris moet meer proactief 'mee ademen' met bedrijf' zijn de secretarissen ook als aparte benchmark opgenomen.

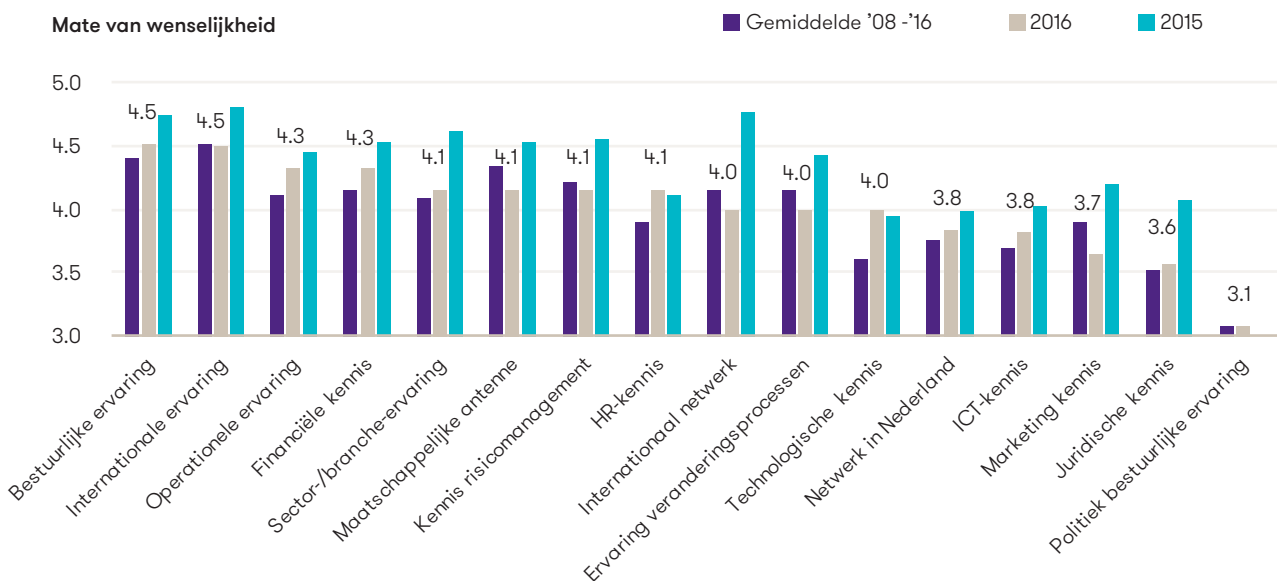
2 Technische competenties RvC

Onderzoeksvraag

Gevraagd is om aan te geven wat men vindt van de huidige en gewenste kwaliteit van genoemde technische eigenschappen/competenties. Dit jaar is de gehanteerde 5-puntsschaal anders omschreven dan in voorgaande jaren. Zowel voor de huidige als de gewenste kwaliteit is de 5-puntsschaal gehanteerd met 1 = zeer zwak, 2 = zwak, 3 = deels zwak/deels sterk, 4 = sterk en 5 = zeer sterk. Vorig jaar liep de schaal van volstrekt onvoldoende naar volstrekt voldoende.

2.1 Wenselijke situatie

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



Legenda: de getallen in de grafiek betreffen de scores voor 2016.

Hoogste eisen aan bestuurlijke en internationale ervaring

Meeste competenties in categorie 'sterk'

Basisprofiel

- **Overall gemiddeld** ligt de score voor de **wenselijke kwaliteit** van de onderzochte competenties voor 2016 onder die van 2015 (-0.4) en op hetzelfde niveau als het gemiddelde van de jaren 2008-2016. Gemiddeld moeten alle competenties dit jaar min of meer sterk zijn (= 4.0).
- In de categorie '**zeer sterk**' (score ≥ 4.5) vallen dit jaar 2 van de 16 competenties. Dat zijn de bestuurlijke en internationale ervaring.
- Het **merendeel** van de **overige competenties** valt in de categorie **sterk** ($4.5 > \text{score} \geq 4.0$).
- 4 competenties scoren richting sterk en wel: netwerk in Nederland, ICT-, marketing- en juridische kennis. De kwaliteitseisen voor nieuwkomer **politiek-bestuurlijke ervaring** vallen in de categorie **deels zwak/deels sterk**. Daarmee is deze competentie voor het basisprofiel blijkbaar niet zo relevant.

Eisen technologische kennis minimaal gestegen, alle andere (fors) lager

- Er zijn vergeleken met het vorig onderzoek (2015) een paar opvallende verschuivingen waar te nemen. Allereerst is de gemiddelde overall score fors lager. In dit geval wordt dat veroorzaakt door lagere scores bij nagenoeg alle competenties. **Uitschieters** naar beneden zijn daarbij **internationaal netwerk** (-0.7), sector-/branche-ervaring, kennis risicomanagement, marketing kennis en juridische kennis (alle -0.5). Het lijkt of er een reactie is opgetreden op de sterke stijging van 2014 naar 2015.
- Min of meer **stabiel** zijn **gebleven** operationele ervaring, HR-kennis, technologische kennis (als enige met een marginaal hoger score) en netwerk in Nederland.

Redelijk aantal afwijkingen van basisprofiel, meeste bij internationale dimensie

Bedrijfsvariaties

- Het **aantal grote verschillen** met het basisprofiel bij de bedrijfsvariaties is **substantieel** (29%) en hoger dan vorig jaar. Iets meer dan 40% van deze verschillen is positief en iets minder dan 60% negatief. Het **grootste deel** van de afwijkingen wordt verklaard door de **lagere wensen** ten aanzien van de **internationale** dimensie. Dit verschil wordt bij alle bedrijfsvariaties, behalve bij de **1tier**, aangetroffen. Overigens laat deze laatste benchmark **geen** enkel groot **verschil** met het basisprofiel zien.
- De **non-profitvariaties** laten alle een **lagere score** zien voor **technologische** kennis en een **hogere** voor **politiek-bestuurlijke ervaring**. Ook de score voor **maatschappelijke antenne** ligt bij deze sector in deze hogere richting. Deze verschillen lijken ons in ieder geval historisch verklaarbaar.
- De **meeste afwijkingen** doen zich voor bij **Ondw** (7 plus en 3 min) en iets minder bij STI (3 plus en 3 min), Cult (2 plus en 4 min), MKB (3 plus en 2 min) en Corp (1 plus en 4 min).

Non-profitsector met historisch begrijpelijke afwijkingen van basisprofiel

Persoonsgebonden variaties

- Bij de persoonsgebonden variaties zijn er slechts 6 grote negatieve verschillen waarvan er 5 bij de niet-commissarissen liggen en 1 bij **RvB**. **DIR** is van mening dat de eisen ten aanzien van operationele ervaring, technologische kennis en internationaal netwerk minder hoog hoeven te zijn. Voor **Secr** geldt dat voor internationale ervaring en HR-kennis.

Grote consensus met basisprofiel

Meest gedeelde verschillen

- De meest gedeelde verschillen betreffen de internationale dimensie (19x), technologische kennis en politiek bestuurlijke ervaring (elk 6x). Samen is dit goed voor 65% van de grote verschillen.

4 competenties goed voor 65% van de grote verschillen



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Is relatief lage score voor ICT en marketing te wijten aan ontbrekende kennis/aanvoelen bij commissaris of is de lage score terecht?

De **gecombineerde daling** van **ICT- en marketingkennis** bij het basisprofiel **verbaast ons** en wordt wat ons betreft **onvoldoende gecompenseerd door** de marginaal hogere score voor **technologische kennis**. Als we de media mogen geloven en de daarin geciteerde experts en leiders van de bedrijven/organisaties dan is disruptie (om maar een populaire term te gebruiken) toch wel het toverwoord, waarop we ons moeten instellen. En juist actuele kennis, ervaring en inzicht op de hiervoor

genoemde terreinen is daarbij cruciaal. Hoe kan het dan dat commissarissen juist voor deze competenties een andere keuze maken? Een door ons elders gehanteerde uitspraak voeren wij ook hier op.

‘Als je niet weet wat je mist, weet je niet wat je mist’.

1 van de competenties, waarvoor al in vorige onderzoeken is aangegeven dat die verbetering behoeft, is ICT-kennis. Zoals uit het bijscholingshoofdstuk in deelrapport III blijkt, is **ICT/online/cybersecurity/social media 1 van de gevolgde bijscholingsonderwerpen**. Toch vragen wij ons af of

daarmee lacunes op dit gebied, en dan met name ook in de combinatie met bijvoorbeeld marketing, afdoende kunnen worden verholpen. De vraag stellen is hem beantwoorden, zal menigeen zeggen. Of is het zo dat mede dankzij de bijscholing commissarissen nu eerder het gevoel hebben gekregen dat de hier bedoelde competenties met name op het niveau van de organisatie/het bedrijf moet worden op- en ingevuld? Maar als de RvC deze weg bewandeld, wie binnen de RvC weet dan nog de kritische vragen te stellen? En misschien nog een stapje verder: wie van de RvC kan de gegeven antwoorden ook op hun merites beoordelen?

Is een gelijktijdige verlaging van eisen voor risicomanagement en voor sector-/branchekennis logisch?

De absolute score voor **sector-/branchekennis** en **kennis risicomanagement** ligt met een ambitieniveau dat doorgaans > 4.0 is bij de afzonderlijke variaties op een redelijk niveau. Toch roept de **gelijktijdige, fors lagere score** voor deze beide competenties **vraagtekens** bij ons op. Als er relatief minder hoge eisen worden gesteld aan sector-/branchekennis/-ervaring, zou het niveau van risicomanagement dan juist niet hoger moeten liggen? Of als er relatief

lagere eisen worden gehanteerd voor risicomanagement, zouden de eisen voor sector-/branchekennis dan juist niet hoger moeten komen te liggen? Een gelijktijdige verlaging van de eisen voor beide competenties lijkt ons niet logisch. Temeer als wordt bedacht dat in vorige onderzoeken (en ook nu weer) geregeld is gebleken, dat verbetering van vooral de sector-/branchekennis wenselijk werd geacht.

Is relatief lage score voor technologische kennis bij non-profit geen onderschatting van een wezenlijke uitdaging?

Een vergeleken met het basisprofiel

lagere score voor technologische kennis en hogere voor politiek-bestuurlijke ervaring en maatschappelijke antenne bij de non-profitsector ademen wat ons betreft nog een wat historische oriëntatie uit. Vermoedelijk is de samenstelling van menige organisatie in deze sector nog volgens deze opvattingen ingericht. Maar als we naar de toekomst kijken, liggen dan juist niet bij organisaties als zorginstellingen, corporaties en onderwijsinstellingen de uitdagingen ook op het technologisch vlak? Maar zou ook hier kunnen gelden dat onbekendheid op dit terrein leidt tot een ten onrechte lager ambitieniveau?

2.2 Verbeterwensen

Tabel 2.1 Verbeterwensen technische competenties basisprofiel en enige variaties

	bapr	Fam	Corp	Zorg	VZ	VR	DIR
Bestuurlijke ervaring							
Operationele ervaring							
Internationale ervaring							
Sector/branche-ervaring	0.83						
Ervaring met veranderingsprocessen							
Financiële kennis							
ICT-kennis	0.77						
Juridische kennis							
Technologische kennis	0.84						
Marketing kennis							
Kennis risicomanagement							
HR-kennis	0.89						
Maatschappelijke antenne							
Politiek-bestuurlijke ervaring							
Netwerk in Nederland							
Internationaal netwerk							

Blanco: de afwijking van de wenselijke situatie ligt tussen de +10% tot en met -10% en is in beginsel acceptabel; blauw: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en is daarmee bestlist een punt van aandacht; oranje: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk; groen: de afwijking is >10% het mag wel wat minder.

Beter: ICT-, technologische- en HR-kennis en sector-/branche-ervaring

Basisprofiel

- Bij het basisprofiel doet zich **1 urgente verbeterwens** voor bij ICT-kennis. Ook sector-/branche-ervaring, technologische kennis en HR-kennis behoeven verbetering.
- In vergelijking met vorig jaar is de urgente verbeterwens hetzelfde gebleven. De 3 andere verbeterwensen zijn nieuw. Vorig jaar waren financiële kennis en internationaal netwerk ook verbeterwensen.

Verbeterpercentage 29% Vooral Ondw heeft wensen

Bedrijfsvariaties

- Bij de **bedrijfsvariaties** is het **verbeterpercentage 29%**. Ondw is de benchmark met de meeste wensen (8×). GB, STI, Zorg en 1tier hebben er elk 6. Cult heeft als enige bedrijfsbenchmark geen verbeterwensen.

Redelijk aantal verbeterwensen en dan vooral bij niet-commissarissen

Meeste verbeterwensen voor: ICT- en technologische kennis en sector-/branche-ervaring

Internationale, bestuurlijke, operationele ervaring en financiële kennis (zeer) sterk. ICT-kennis en politiek-bestuurlijke ervaring onder de maat

22% scoort 'sterk' en 17% onvoldoende Cult erg positief

Vooral DIR sceptisch over huidige kwaliteit

Persoonsgebonden variaties

• Bij deze categorie is het **verbeterpercentage** voor de **commissarisvariaties 33%**. Voor de **niet-commissarisvariaties DIR en Secr** is het verbeterpercentage **53%**. Vooral **DIR (9x)**, **SECR (8x)** leiden hier de dans. Maar ook RvB (7x) en JONG (6x) zitten hier niet ver vandaan. **Gemeenschappelijk** vinden zij verbetering nodig bij sector-/branche-ervaring, ICT-kennis (zelfs urgent) en technologische kennis. En op de voorzitter na is ook verbetering wenselijk bij internationaal netwerk. De niet-commissarissen constateren als enige dat ook maatschappelijke antenne nog beter kan. En samen met Jong vinden ze dat ook voor juridische kennis.

Beeld per competentie

• **ICT-kennis** moet **bij elke variatie beter** (behalve bij Cult) en meestal is dit urgent. Ook sector-/branche-ervaring (12x) en technologische kennis (13x) moeten vaak beter. HR-kennis mag bij 50% van de benchmarks (= 8x) verbeterd worden.

De competenties met **maximaal 2 verbeterwensen** zijn: financiële kennis en netwerk in Nederland (elk 0x), operationele en internationale ervaring (elk 1x) en bestuurlijke ervaring en maatschappelijke antenne (elk 2x).

Huidige situatie

Basisprofiel

• Slechts **4 competenties** worden bij het **basisprofiel zonder meer als (zeer) sterk** beoordeeld. Dat zijn de internationale ervaring, bestuurlijke ervaring, operationele ervaring en de financiële kennis. Het **merendeel** van de competenties krijgt een **score** onder de 4, maar gelijk aan of boven de 3.2 (10 van de 16). De scores lopen hier uiteen van 3.2 voor juridische kennis tot 3.9 voor maatschappelijke antenne. Wanneer de scores van de 5-puntsschaal worden omgezet naar een 10-puntsschaal, dan is een score van 3.2 goed voor een 6. Volgens deze redenering zijn de score voor ICT-kennis (2.9) en politiek-bestuurlijke ervaring (3.0) dan onvoldoende.

• In **vergelijking met vorig jaar** is er **alleen bij financiële kennis** sprake van een minimaal **hogere waardering**. De kwaliteit van alle andere competenties wordt lager beoordeeld dan vorig jaar. Grote **uitschieters naar beneden** zijn er voor sector-/branche-ervaring (-0.7), internationaal netwerk (-0.6) en kennis risicomanagement (-0.5). Overall gemiddeld wordt de huidige kwaliteit 0.4 lager beoordeeld dan in 2015. Dit verschil is gelijk aan het overall gemiddelde verschil bij de wenselijke kwaliteit.

Huidige kwaliteit bedrijfsvariaties

• Op het totaal aantal opties binnen de **bedrijfsvariaties**, inclusief het basisprofiel, scoort **22%** (46% 2015) een **4.0** of hoger. Bij de andere bedrijfsvariaties dan het basisprofiel varieert het aantal met een score van 4 of hoger van 6 (**Cult**) tot 2 bij GB en Zorg.

• Het aantal 'echte' **onvoldoendes** volgens de 10-puntsschaal bedraagt 17% (score lager dan 3.2). Deze betreffen veelal ICT-kennis en internationale netwerk. Daarbij kan de relevantie van de 2^{de} competentie bij bijvoorbeeld Corp ter discussie worden gesteld.

• Het totaal aantal **grote afwijkingen** van het basisprofiel is bij deze categorie **37%**. Daarvan is 20% een positieve afwijking, met name ten aanzien van sector-/branche-ervaring en politiek-bestuurlijke ervaring en 17% negatief. Dit laatste betreft meestal de internationale dimensie. Bij de **non-profitsector** zien we in positieve zin ook afwijkingen voor maatschappelijke antenne en deels ook voor juridische kennis. Additionele, negatieve afwijkingen hebben bij een deel van die sector ook betrekking op technologische en marketing kennis.

Huidige kwaliteit persoonsgebonden variaties

• Van de **commissaris** gerelateerde opties binnen de **persoonsgebonden variaties** scoort **22%** 'sterk'. Bij de **combinatie DIR/Secr** is dat **16%**. Daarbij is Secr positiever dan DIR. Bij deze categorie benchmarks varieert het aantal competenties met een score van 4.0 of hoger van 1 (DIR) tot 5 (VR).

• Het aantal 'echte' **onvoldoendes** volgens de 10-puntsschaal bedraagt bij de commissarisvariaties 19% en bij DIR/Secr zelfs 34%. Deze onvoldoendes betreffen bij alle benchmarks de ICT-kennis en de politiek-bestuurlijke ervaring. Bij 5 van de

6 benchmarks valt ook de juridische kennis hieronder. De niet-commissarissen, DIR en Secr, geven als enige 2 ook HR-kennis een lagere waardering (3.1). De **meeste** onvoldoendes zijn er bij **DIR (7*)** en de **minste** bij VZ en RvB (elk 2).

- Het totaal aantal grote afwijkingen van het basisprofiel bedraagt 17% en zijn alle negatief. Het leeuwendeel komt daarbij voor rekening van de niet-commissarissen en dan met name nog DIR.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Zijn commissarissen niet te optimistisch over huidige kwaliteit technische competenties?

Net als in voorgaande jaren blijven we worstelen met het probleem van het **zelfkritisch vermogen** van commissarissen. Het is doorgaans gemakkelijker een oordeel te geven over een ander gremium, dan over dat waarvan iemand deel uitmaakt. Dit jaar zijn we in de gelukkige omstandigheid dat ook een tweetal benchmarks van relatieve buitenstaanders aan het onderzoek heeft deelgenomen, namelijk lid RvB/directie en secretaris van de RvC. Ook bij die doelgroepen zien we signalen dat als hun betrokkenheid bij een bepaalde activiteit/onderwerp doorgaans groter is dan het 'zelfkritisch' vermogen een bias lijkt te krijgen. En het is bekend dat dit een algemeen menselijk verschijnsel is. Als we bijvoorbeeld bij de bedrijfsvariaties de scores met 0.5 verlagen, dan stijgt het percentages onvoldoendes voor deze benchmarks van 17% naar 51%. Bij de persoonsgebonden variaties van de commissarissen is dat van 19% naar 48%. Van de afzonderlijke commissarisvariaties laten vooral GB, MKB, Fam en RvB ruim meer dan bovengemiddelde mutaties

(44% of meer) zien in negatieve zin. Vergelijken we de groepsscores met de gecombineerde score lid RvB/directie en secretaris van de RvC van 34%, dan lijkt dat een redelijke midden score. Maar als we het 'onvoldoende-percentage' van lid RvB/directie alleen (= 44%) nemen, dan is de gecombineerde midden score nog aan de optimistische kant. Onze **conclusie** is dat het niet onaannemelijk is dat de commissarissen met betrekking tot de huidige kwaliteit van de technische competenties wat te optimistisch zijn.

Wat mag een RvB/directie van een RvC verwachten? En is een commissariaat voor een RvB-lid niet wenselijk?

Maar nu een **tegengeluid**. Daarbij staat lid RvB/directie centraal. Wat is het referentiekader van degene die een oordeel geeft? Verwacht lid RvB/directie voor de afzonderlijke technische competenties een inhoudelijk niveau op dat van een specialist/externe adviseur? Dan is het aannemelijk dat de kwaliteit van de meeste commissarissen daarbij achterblijft. Maar stel dat lid RvB/directie inderdaad op dat niveau denkt, wat betekent dat dan voor bijvoorbeeld de veronderstelde bijdrage van een RvC aan

(mede)bepaling van doelstellingen en strategie? Heeft lid RvB/directie dan wel voldoende vertrouwen dat een RvC op dat gebied een toegevoegde waarde kan bieden? Maar zullen sommigen zeggen 'de inbreng van de RvC bij dit onderwerp is primair gestoeld op de procesmatige insteek'. Maar is het reëel om te stellen dat een RvC alleen kijkt naar de proceskant en zich onthoudt van inhoudelijke feedback? Wij wagen dat te betwijfelen. Zou het niet aannemelijk zijn dat de inbreng gebaseerd is op het kunnen combineren van vaktechnische inhoud, ervaring en oog voor het belang van een procesmatige aanpak? In dat verband is het misschien zinvol dat alle leden van een RvB/directie die met een RvC werken, zelf een commissarisopleiding volgen en ook een commissariaat bekleeden. Vermoedelijk kan dat positief werken op het gevoel krijgen voor wat van een commissaris/RvC mag worden verwacht. Het is daarbij wel van belang dat een ieder zich realiseert dat het commissariaat geen statisch geheel is. Inzichten en invulling van het commissariaat evolueren in de tijd. Het is zaak daarbij aangesloten te blijven.

3 Persoonlijke competenties/eigenschappen

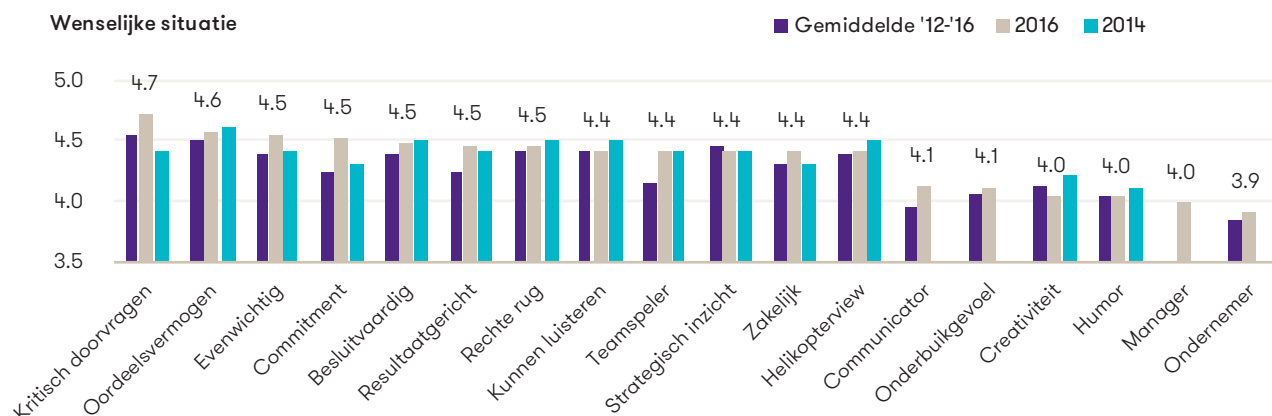
Onderzoeksvraag

De commissarissen en de niet-commissarissen zijn met betrekking tot een aantal **persoonlijke eigenschappen/kwaliteiten** gevraagd aan te geven of zij deze van toepassing achten op/**aanwezig** achten bij **henzelf**, hun **RvC** en/of hun **RvB**. Daarbij is gevraagd naar de **huidige** situatie en de **wenselijke situatie** in het licht van de nabije toekomst (over circa 3 jaar). Gebruik is gemaakt van de 5-puntsschaal met 1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = eens en 5 = volstrekt mee eens. Met betrekking tot dit onderwerp zijn in 2012, 2013 en 2014 deels vergelijkbare vragen opgenomen.

3.1 Situatie voor RvC

3.1.1 Wenselijke situatie

Figuur 3.1 Wenselijkheid van persoonlijke competenties voor RvC (5-puntsschaal)



In figuur 3.1 staan de resultaten van 2016, 2014 en van het gemiddelde van de jaren 2012, 2013, 2014 en 2016. Dit jaar is toegevoegd de competentie 'manager'. Een aantal competenties is niet stelselmatig ook in vorige onderzoeken opgenomen.

Voor RvC zijn **kritisch doorvragen, oordeelsvermogen, evenwichtig, commitment, besluitvaardig, resultaatgericht en rechte rug** zeer wenselijk bij basisprofiel

Basisprofiel

- Een **zevental competenties** wordt als **zeer wenselijk** gezien door de commissarissen binnen het basisprofiel. Dit zijn: **kritisch doorvragen, oordeelsvermogen, evenwichtig, commitment, besluitvaardig, resultaatgericht en rechte rug**. Verder wordt het **grootste deel** van de onderzochte eigenschappen als **wenselijk** getypeerd. **Ondernemerschap** valt als enige net onder deze klasse en geldt als **bijna wenselijk**.
- De overall gemiddelde score voor wenselijkheid is 4.3.
- Een **groot verschil** in 2016 ten opzichte van 2014 is **kritisch doorvragen**.

Bij bedrijfsvariëties grote consensus met basisprofiel

Grote verschillen variaties ten opzichte van basisprofiel

- Het aantal grote afwijkingen van het basisprofiel bij de **bedrijfsvariëties** is met 9% zeer beperkt. Alleen voor manager vinden 6 variaties deze competentie minder belangrijk. Daarnaast laten **STI (6x)** en **Cult (4x)** de **nodige afwijkingen** zien. GB, Ondw en 1 tier hebben geen enkele afwijking van het basisprofiel.
- Bij de **commissaris persoonsgebonden variaties** zijn er **geen grote verschillen** met het basisprofiel. Alleen bij Secr manifesteren zich diverse grote verschillen (6x), goed voor 33% van het totaal bij deze benchmark.

Alleen bij Secr grote verschillen

3.1.2 Verbeterwensen

Tabel 3.1 Verbeterwensen persoonlijke competenties RvC

Competentie/eigenschap	bapr	Fam	Corp	Zorg	VZ	VR	DIR
Helikopterview							
Strategisch inzicht							
Kritisch doorvragen	0.86						
Rechte rug							
Evenwichtig							
Teamspeler							
Kunnen luisteren							
Communicator							
Ondernemer							
Creativiteit/onconventionele attitude	0.87						
Onderbuikgevoel/intuïtie							

Blanco: de afwijking van de wenselijke situatie ligt tussen de +10% tot en met -10% en is in beginsel acceptabel; blauw: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en is daarmee beslist een punt van aandacht; oranje: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk. Een aantal persoonlijke competenties is niet getoond in de tabel, omdat daar bij de getoonde benchmarks geen verbeterwensen waren. Het betreft: oordeelsvermogen, commitment, besluitvaardig, zakelijk, resultaatgericht, humor en manager.

Basisprofiel redelijk tevreden; alleen bij kritisch doorvragen en creativiteit verbetering nodig

Verbeterwens basisprofiel

- De overall gemiddelde score voor het quotiënt bij het basisprofiel is 0.94. Er is gemiddeld een underperformance van 6%. Dat duidt op een **redelijke mate van tevredenheid** ten aanzien van de mate waarin de aanwezige kwaliteiten aansluiten bij de gewenste kwaliteiten. Alleen voor **kritisch doorvragen** en **creativiteit/onconventionele attitude** is het basisprofiel van mening dat daaraan beslist gewerkt moet worden. Aan de overige, niet genoemde competenties kunnen marginale verbeteringen worden aangebracht, maar de situatie is acceptabel.
- In 2014 (overall verbeterpercentage van 3%) waren er verbeterwensen ten aanzien van helikopterview, strategisch inzicht, oordeelsvermogen en creativiteit.

**Bij GB, MKB en Ondw meeste verbeterambities
Vooral kritisch doorvragen en creativiteit mogen beter**

Bedrijfsvariëaties

- Het **overall verbeterpercentage** is **22%**, van de 180 opties zijn er 39 gekleurd. GB heeft de meeste ambities (9x), gevolgd door MKB en Ondw (elk 6x). Op 1 na zijn alle verbeterwensen aan de forse kant. Kritisch doorvragen bij **GB** is zelfs een **urgente** verbeterwens. Alleen bij **Cult** wordt bij 2 competenties (humor en manager) aangegeven dat het wel iets **minder** kan. **Corp** is de enige variatie **zonder** verbeterwensen.
- Bij een tweetal competenties laten 8 variaties een **duidelijke verbeterwens** zien. Dit betreft: **kritisch doorvragen** en **creativiteit/onconventionele attitude**. Ook helikopterview (5x) en strategisch inzicht (4x) kunnen op een bredere verbeterwens bogen.

**Vooral bij RvB en VR verbeteringen.
Signaal van DIR en RvB!**

Persoonsgebonden variaties

- Het **verbeterpercentage** bij de **commissarissen benchmarks** is **26%**. De meeste verbeteringen worden gewenst door RvB (9x) en VR (7x) en de minste door de voorzitter (1x) en de jonge commissaris (2x). Evenals bij de bedrijfsvariëaties zijn de **meeste verbeterwensen** te vinden bij het kritisch doorvragen en bij creativiteit/onconventionele attitude.
- Bij de **niet-commissarissen** is het **verbeterpercentage** **22%**. Een gedeelde verbeterwens is die betreffende creativiteit. Voor Secr is dit zelfs een **urgent** verbeterpunt. Verder deelt **DIR met RvB** de **verbeterwensen** voor: **strategisch inzicht**, **kritisch doorvragen**, **rechte rug**, **communicator** en **creativiteit**.

Ruime meerderheid competenties aanwezig geacht

Redelijke instemming bij bedrijfsvariaties, behalve bij GB, Fam en Ondw

Volledige tot redelijke instemming met basisprofiel bij persoonsgebonden variaties Secr wijkt af

Huidige situatie

Basisprofiel mate van karakteristiek/kenmerkend zijn

- Met 14 van de 18 zijn bijna alle genoemde competenties **wel aanwezig**. Alleen communicator, manager, ondernemer en creativiteit scoren tussen de 3.5 en 4.0. Hetgeen impliceert dat de mate van instemming met de aanwezigheid van deze competenties bescheiden is.
- Vergeleken met 2014 zijn er geen grote verschillen waar te nemen bij de afzonderlijke eigenschappen.

Variaties vergeleken met basisprofiel

- Bij de **bedrijfsvariaties** is het percentage grote verschillen ten opzichte van het basisprofiel **20%**. Hiervan betreft 5% een **hogere** mate van **instemming**. Dit is bij Fam, Cult (elk 2x) en bij Ondw (4x). Het percentage **negatieve** verschillen, minder instemming, is 15% en komt vooral voor bij: GB (6x), STI (5x) en Fam (4x). **Vaker** voorkomende **verschillen** en dan met een accent bij de non-profitsector doen zich voor bij 'zakelijk' (4x) en bij 'resultaatgericht' (3x). Andere vaker waargenomen verschillen zijn er voor 'kunnen luisteren' (2x plus en 2x min) en voor 'manager' (4x min).
- Bij de **persoonsgebonden variaties** van de **commissarissen** is **geen** groot **verschil** met het basisprofiel waargenomen. Dat geldt niet voor de **niet-commissaris** variaties. Het percentage grote verschillen bedraagt hier **19%** en komt op 1 uitzondering na (strategisch inzicht) volledig op conto van **Secr** (5x min en 1x plus). Ook bij het niet-commissaris deel is derhalve sprake van een redelijke mate van instemming met het basisprofiel.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Komen persoonlijke eigenschappen wel serieus aan bod bij RvC, RvB en secretaris?

Wij blijven ons elke keer weer verbazen over de redelijke match tussen de gewenste en aanwezige kwaliteiten ten aanzien van de persoonlijke competenties/eigenschappen van de commissarissen. Tijdens de interviews kregen wij geregeld de indruk dat deze dimensie om naar commissarissen en vermoedelijk ook directies en secretarissen te kijken bepaald nog geen gemeengoed is. Bij de technische competenties lijkt het referentiekader relatief wat breder en meer afgebakend te zijn. Bovendien dateert het aldaar gehanteerde begrippenkader al van langere datum. Praten over persoonlijke eigenschappen, soft skills en board dynamics hebben voor menig commissaris een wat ongraspbaar karakter. Niet zelden leidt dat er vermoedelijk toe dat een gesprek daarover, als het al plaats vindt, in de selectie- en remuneratiecommissie wordt gehouden en niet verder komt dan deze commissie. Ook de benchmarks lid RvB/directie en secretaris van de RvC lijken met hetzelfde euvel te kampen te hebben.

De procentuele afwijkingen bij deze beide variaties laten geen schokkende verschillen in opvattingen ten opzichte van het basisprofiel zien. Dit doet bij ons het vermoeden rijzen dat persoonlijke eigenschappen als gespreksonderwerp niet populair zijn. De vraag is of dat terecht is. Uit diverse door ons uitgevoerde evaluaties van RvC's met ook een bijdrage van directies/RvB's en secretarissen bleek het zelfbeeld en het beeld bij de anderen toch wel grote verschillen te vertonen. Dit deed zich zowel voor bij de technische als de persoonlijke competenties.

In hoeverre is er aansluiting tussen gedachtegoed RvC en bedrijf ten aanzien van werken met persoonlijke eigenschappen?

Evenals bij de technische competenties hebben we bij de persoonlijke competenties een vergelijkbare exercitie gedaan om eens naar het percentage onvoldoendes te kijken en hoe dat percentage is als de huidige kwaliteit 0.5 punt wordt verlaagd. Het huidige percentage onvoldoendes is bij bedrijfsvariaties, bij persoonlijke variaties/commissarissen en persoonlijke variaties/

niet-commissarissen minder dan 3%. Als we de scores met 0.5 verlagen, dan stijgt het percentages onvoldoendes voor bedrijfsvariaties, persoonlijke variaties/commissarissen en persoonlijke variaties/niet-commissarissen naar respectievelijk 13%, 10% en 17%. Dat zijn geen spectaculaire percentages. Bovendien betreft het leeuwendeel van de ontstane onvoldoendes de eigenschappen: creativiteit/onconventionele attitude (14x), ondernemer (12x) en manager (5x). Dit zijn eigenschappen waarbij de commissarissen relatief meer blijf geven van uiteenlopende opvattingen. Onze **conclusie** is dat de onderzochte persoonlijke eigenschappen als onderwerp nog een lange weg hebben af te leggen, voordat hiervoor een breed geaccepteerd begrippenkader ingeburgerd is. Bovendien is het daarmee de vraag of dit onderwerp de aandacht krijgt die het verdient. Wij vragen ons af in hoeverre het meenemen van de hier bedoelde dimensie bij sommige bedrijven/organisaties al professioneel is ingebed. En in hoeverre dit ook de RvB en de RvC regardeert. Hopelijk zijn er in de verslagen van de RvC's al voorbeelden te vinden

op dit gebied of zal dat de komende jaren het geval zijn. Bijvoorbeeld bij een omschrijving van een profielschets.

Verklaren meningen lid RvB/directie en RvB terughoudende opstelling van directies om RvC te betrekken bij strategie?

De verbeterwensen van lid RvB/directie voor strategisch inzicht, kritisch

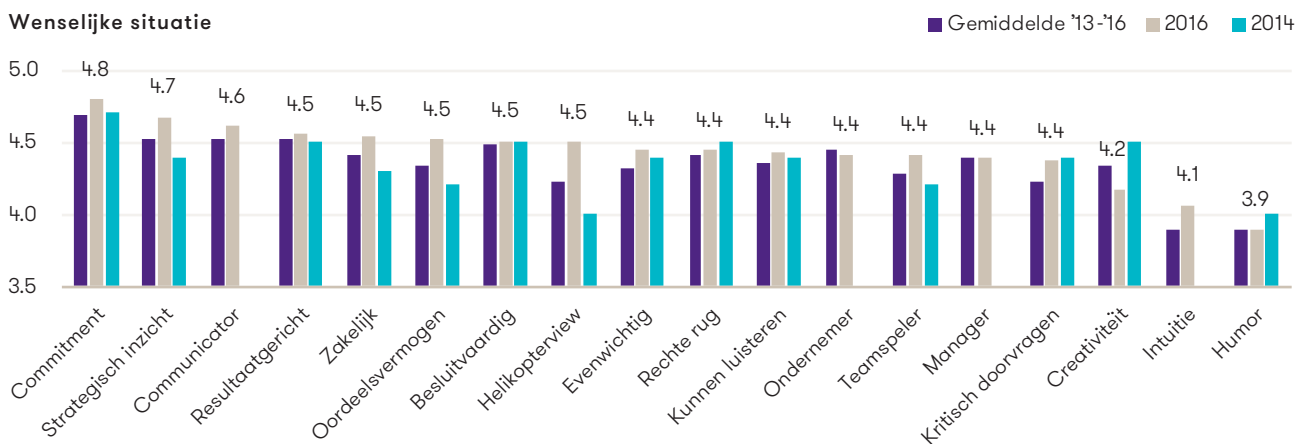
doorvragen, rechte rug, communicator en creativiteit betreffen niet de minste competenties. Aangezien een groot deel van deze verbeterwensen ook wordt gedeeld door RvB vragen wij ons af of hier de blik van bestuurder niet domineert boven die van commissaris. De opvattingen over strategisch inzicht, kritisch doorvragen en creativiteit lijken ons geen ideale basis om een

RvC te betrekken bij het proces van strategievorming. Aan de andere kant lijkt de opvatting over **communicator** te rijmen met de verbeterwens bij de commissarissen voor het afleggen van verantwoording en de terughoudende opstelling ten aanzien van relatiebeheer met diverse stakeholders. In het algemeen worden de commissarissen niet genoemd als toonbeelden van communicatoren.

3.2 Situatie voor RvB

3.2.1 Wenselijkheid

Ten behoeve van de RvB zijn met betrekking tot de persoonlijke competenties alleen historische gegevens beschikbaar uit de jaren 2014 en 2013.



In figuur 3.2 staan de resultaten van 2016, 2014 en het gemiddelde van de jaren 2013, 2014 en 2016. Dit jaar is toegevoegd de competentie manager. Een aantal competenties is niet stelselmatig ook in vorige onderzoeken opgenomen.

Voor de RvB zijn 8 competenties zeer wenselijk bij basisprofiel Helikopterview en oordeelsvermogen belangrijker geworden, creativiteit juist minder

Zeer beperkt verschil met basisprofiel

Basisprofiel

- Een **achtal competenties** wordt als **zeer wenselijk** gezien door de commissarissen binnen het basisprofiel. Dit zijn in volgorde van wenselijkheid: **commitment, strategisch inzicht, communicator, resultaatgericht, zakelijk, oordeelsvermogen, besluitvaardig en helikopterview**. Verder wordt het **grootste deel** van de onderzochte waarden als **wenselijk** getypeerd. **Humor** valt net onder deze klasse en geldt als **bijna wenselijk**.
- De overall gemiddelde score voor wenselijkheid is 4.4 evenals in 2014. Toch zijn er bij de afzonderlijke competenties enkele verschillen. Helikopterview (+0.5) oordeelsvermogen (+0.3) en creativiteit/onconventionele attitude (-0.3) worden in 2016 aanzienlijk anders gewaardeerd.

Variaties

- Het aantal grotere afwijkingen van het basisprofiel is zeer beperkt, 7% voor de bedrijfsvariaties, 1% voor de persoonsgebonden commissarisvariaties en 6% voor de niet-commissarisvariaties.
- Van de afzonderlijke variaties laten **STI (4x)** en **Cult (3x)** de **meeste afwijkingen** zien.

3.2.2 Verbeterwensen

Tabel 3.2 Verbeterwensen persoonlijke competenties RvB

Competentie/eigenschap	bapr	Fam	Corp	Zorg	VZ	VR	DIR
Helikopterview							
Strategisch inzicht	0.89						
Oordeelsvermogen	0.89						
Kritisch doorvragen							
Rechte rug							
Evenwichtig	0.89						
Besluitvaardig							
Teamspeler							
Kunnen luisteren	0.89						
Communicator							
Ondernemer							
Creativiteit/onconventionele attitude							
Onderbuikgevoel/intuïtie							

Blanco: de afwijking van de wenselijke situatie ligt tussen de +10% tot en met -10% en is in beginsel acceptabel; blauw: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en is daarmee beslist een punt van aandacht; oranje: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk. Een aantal persoonlijke competenties is niet getoond in de tabel, omdat daar bij de getoonde benchmarks geen verbeterwensen waren. Het betreft: commitment, zakelijk, resultaatgericht, humor en manager.

**Basisprofiel redelijk tevreden
Alleen bij strategisch inzicht,
oordeelsvermogen, evenwichtig zijn en
kunnen luisteren verbetering nodig**

**Substantieel verbeterpercentage vooral
gedragen door GB, MKB, Fam en Ondw**

**Kunnen luisteren breed gedeelde
verbeterbehoefte**

**Ook nu de nodige verbeterwensen bij
vooral VR en RvB
DIR zelf minste verbeterwensen**

Verbeterwens basisprofiel

- De overall gemiddelde score voor het quotiënt bij het basisprofiel is 0.94. Er is gemiddeld een underperformance van 6%. Dat duidt weer op een **redelijke mate van tevredenheid** ten aanzien van de mate waarin de aanwezige kwaliteiten aansluiten bij de gewenste kwaliteiten. Bij het **basisprofiel** zijn **4 verbeterwensen** aanwezig. Het betreft strategisch inzicht, oordeelsvermogen, evenwichtig zijn en kunnen luisteren.
- In 2014 was de underperformance gemiddeld fors hoger, op 17% en waren bijna alle toen opgenomen competenties rijp voor een forse of urgente verbetering. In 2013 was het vergelijkbare overal percentage ook 6%.

Bedrijfsvariëaties

- Bijna een derde van het totaal aantal opties bij de **bedrijfsvariëaties** is voor **verbetering** vatbaar (**31%**). De **meeste** verbeterwensen hebben **GB** (9x), **MKB** (9x), Fam, Ondw (elk 7x) en Zorg (6x). De **minste** verbeterwensen heeft **Corp**, slechts 1. **Urgent** zijn de verbeterwensen voor GB bij kritisch doorvragen, voor MKB bij kunnen luisteren en voor Ondw bij creativiteit/onconventionele attitude. STI heeft als enige variatie een overkwalificatie. Dat is bij manager.
- Als gekeken wordt **per competentie** dan springt vooral het **kunnen luisteren** er uit. Op Cult na, zien alle bedrijfsvariëaties hier verbetermogelijkheden. Ook bij oordeelsvermogen (7x) strategisch inzicht, kritisch doorvragen en creativiteit (alle 6x) worden de nodige vraagtekens gezet.

Persoonsgebonden variëaties

- Het verbeterpercentage bij persoonsgebonden commissarisvariëaties is 36% en bij de niet-commissarisvariëaties 19% (vooral bij Secr). VR is hier aanvoerster wat betreft het aantal gewenste verbeteringen bij RvB/directie, liefst 12 van 18 eigenschappen. Ook RvB heeft wel wat noten op zijn zang met 8 verbeterwensen.
- Van de combinatie DIR/Secr heeft DIR niet verrassend slechts 2 verbeterwensen. Secr heeft er 5. **DIR** vindt dat **besluitvaardigheid** en **creativiteit/onconventionele attitude** **beter** moet.

Meeste competenties kenmerkend

Beperkt aantal afwijkingen MKB en Cult wijken veel af, 1 tier nergens

Weinig afwijkingen van basisprofiel DIR vindt 'kunnen luisteren' juist kenmerkend

Huidige situatie

Basisprofiel

- De meeste competenties (15 van de 18) worden als kenmerkend gekwalificeerd bij het basisprofiel met **commitment, resultaatgericht en zakelijk** als **meest kenmerkende waarden**. Niet kenmerkend (score onder de 4.0) zijn: kunnen luisteren, humor en creativiteit. De absolute hoogte van de scores bij deze eigenschappen is evenwel van dien aard, dat er desondanks een redelijke mate van instemming is met het aanwezig zijn van de bedoelde competenties.
- De gemiddelde score voor het kenmerkend zijn van de competenties kwam in 2013 op een 4.0, zakte in 2014 naar een 3.6 maar steeg in 2016 naar 4.2.

Bedrijfsvariëaties

- Het procentueel **aantal grote afwijkingen** van het basisprofiel is met 20% **beperkt**. De meeste afwijkingen komen voor rekening van MKB (7× min) en Cult (5× min, 1× plus). **1 tier** heeft als enige **geen grote afwijkingen**.
- Qua competenties doen de **meeste afwijkingen** zich voor **bij zakelijk** (6× min) en bij **helikopterview** (5× min).

Persoonsgebonden variëaties

- Het **afwijkingpercentage** van de **persoonsgebonden** commissarisvariëaties is **4%**. Het betref 3 grote verschillen bij RvB. Deze zijn uiteindelijk niet materieel.
- Bij de niet-commissarisvariëaties is het afwijkingpercentage 19%. Hierbij doen 5 van de 7 afwijkingen zich voor bij **Secr** (3× plus en 2× min). Deze vindt strategisch inzicht, oordeelsvermogen en kritisch doorvragen juist veel sterker. Communicator en teamspeler scoren juist lager. Alleen het afwijkende standpunt bij oordeelsvermogen is net niet materieel. **DIR** is veel positiever over kritisch doorvragen en kunnen luisteren. Alleen bij de laatste eigenschap leidt dat tot een materieel ander oordeel, namelijk dat RvB, in casu DIR kan luisteren.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Kan directie/RvB niet luisteren of wil die dat, bij gebrek aan vertrouwen in de kwaliteit van zijn commissarissen, niet (altijd)?

Eén van de opvallende resultaten is dat **commissarissen** in de **breedte** van mening zijn dat **kunnen luisteren voor de RvB** een **verbeterpunt** is. Alleen lid RvB/directie zelf, culturele instelling en commissaris ≤ 55 jaar vinden dat niet. Wij vragen ons af hoe de commissarissen, maar ook directies en secretarissen, bepalen of een RvB/directie luistert. Houdt dit in dat als een commissaris of een RvC iets gezegd heeft dat deze veronderstellen dat een RvB de opmerking ook verwerkt in die zin dat deze wordt overgenomen? En als de directie dat niet heeft gedaan, is dat dan een teken van niet kunnen luisteren? Of moet een directie dan expliciet terugkoppelen, waarom besloten is de opmerking van de RvC niet te honoreren? Zelfs als dat laatste wordt gedaan kan de commissaris/RvC nog

met een onbevredigend gevoel blijven zitten. In zijn/haar ogen heeft de directie de opmerking niet op waarde weten te taxeren en kan dus niet luisteren! Redenerend vanuit de optiek van lid RvB/directie vinden we in de resultaten van het onderzoek toch wat aanwijzingen dat niet elk lid van een directie/RvB erg onder de indruk is van de kwaliteiten van zijn/haar RvC-leden ten aanzien van bijvoorbeeld strategisch inzicht en kennis van de organisatie in de ruimste zin van het woord. Dat kan als gevolg hebben dat directies/RvB's wat moeite hebben met luisteren. Daarbij is het geen kwestie van niet kunnen, maar misschien van niet willen, omdat 'de commissaris er toch niets van begrijpt'.

Ligt loyaliteit secretaris van de RvC bij directie of is de directie echt beter dan RvC met persoonlijke eigenschappen?

De **opvattingen** van de **secretaris** over zijn eigen directie/RvB komen bij de huidige kwaliteit van de RvB/directie genuanceerd over. Er zijn zowel positieve als negatieve afwijkingen van het basisprofiel. Wanneer echter de huidige kwaliteit van de RvC vergeleken wordt met die van de RvB voor de afzonderlijke eigenschappen, dan komt er relatief een **positief beeld** uit voor de **RvB**. Het overall gemiddelde verschil in de huidige kwaliteit bedraagt 0.3 ten faveure van de directie/RvB. Alleen lid RvB/directie komt daar met een score van 0.2 bij in de buurt. De grootste verschillen (> 0.5) laat secretaris van de RvC zien voor: helikopterview, strategisch inzicht, zakelijk, ondernemer en creativiteit/onconventionele attitude. Vooral die ten aanzien van helikopterview en strategisch inzicht zijn opvallend.

Is een 360 gradenbenadering met betrekking tot de individuele inbreng van de commissaris bij de (mede)bepaling van doelstellingen en strategie niet zinvol?

Stel dat de opvattingen van secretaris van de RvC en lid RvB/directie juist zijn met betrekking tot bijvoorbeeld het strategisch inzicht bij de RvC. Wat betekent dat dan voor de wens van de RvC ten aanzien van de betrokkenheid bij de (mede) bepaling

van de doelstellingen en strategie van het bedrijf? Moet de inbreng dan primair op de processen worden gelegd of mag er toch nog een inhoudelijke inbreng worden verwacht? Het minste wat RvC's misschien eens moeten overwegen, in het kader van een kritische zelfbeschouwing, is een 360 gradenbenadering toepassen op de inhoudelijke inbreng van de afzonderlijke commissaris bij het proces van mede bepaling van doelstellingen en strategie.

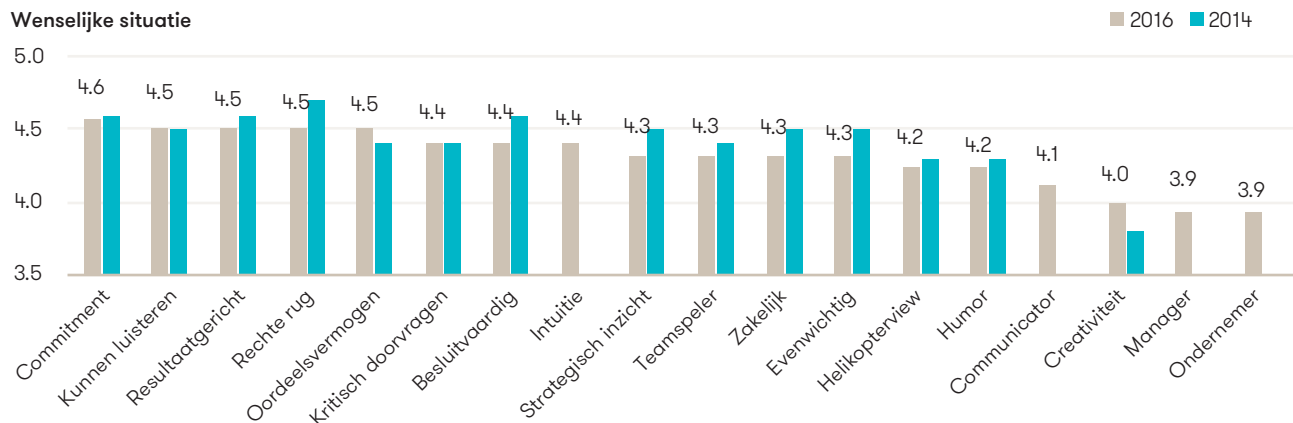
Daarbij is het dan goed het zelfbeeld van de individuele commissaris te matchen met het beeld van de collega's en met dat van directie en managementteam. Desgewenst kan nog overwogen worden een onpartijdige buitenstaander de betrokken vergaderingen over de doelstellingen en strategie bij te laten wonen.

3.3 Situatie voor 'uzelf'

3.3.1 Wenselijkheid

Ten behoeve van 'uzelf' zijn met betrekking tot een deel van de persoonlijke competenties alleen historische gegevens beschikbaar uit 2014.

Figuur 3.3 Wenselijkheid van persoonlijke competenties voor 'uzelf' (de respondent) (5-puntsschaal)



In figuur 3.3 staan de resultaten van 2016 en 2014. In 2016 zijn toegevoegd de competenties onderbuikgevoel/intuïtie, communicator, ondernemer en manager

Commitment, oordeelsvermogen, rechte rug, resultaatgericht en kunnen luisteren: zeer wenselijk

Alleen bij niet-commissarisvarianties substantieel verschil

Basisprofiel

- Een **vijftal competenties** wordt als **zeer wenselijk** gezien door de commissarissen binnen het basisprofiel. Dit zijn in volgorde van wenselijkheid: **commitment, oordeelsvermogen, rechte rug, resultaatgericht en kunnen luisteren**. Verder wordt het **grootste deel** van de onderzochte waarden als **wenselijk** getypeerd (score 4.0-4.5). **Ondernemer en manager** vallen net onder deze klasse en gelden als **bijna wenselijk**.
- In vergelijking met 2014 zijn er **geen grote verschillen**.

Variaties

- Het aantal grotere afwijkingen van het basisprofiel is zeer **beperkt** voor de **bedrijfsvarianties** (12%) en voor de **persoonsgebonden commissarisvarianties** (1%). Bij de **niet-commissarisvarianties** is het aantal verschillen evenwel **substantieel** met 33%.
- Van de afzonderlijke varianties laten **STI (7x)** en **SECR (10x)** de **meeste afwijkingen** zien, alle negatief.
- Met name een paar **positieve verschillen** zijn **opvallend**. Zo scoren ondernemer hoger bij GB en Cult, teamspeler en manager bij DIR, onderbuikgevoel/intuïtie bij VR en kritisch doorvragen en communicator bij GB.

3.3.2 Verbeterwensen

Tabel 3.3 Verbeterwensen persoonlijke competenties 'uzelf'

Competentie/eigenschap	bapr	Fam	Corp	Zorg	VZ	VR	DIR
Oordeelsvermogen							
Kritisch doorvragen							
Kunnen luisteren							
Manager							
Creativiteit/onconventionele attitude							

Blanco: de afwijking van de wenselijke situatie ligt tussen de +10% tot en met -10% en is in beginsel acceptabel; blauw: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en is daarmee beslist een punt van aandacht; oranje: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk. Groen: afwijking >10%, het mag wel wat minder. Een aantal persoonlijke competenties is niet getoond in de tabel, omdat daarbij de getoonde benchmarks geen verbeterwensen waren. Het betreft: helikopterview, strategisch inzicht, commitment, rechte rug, evenwichtig, besluitvaardig, zakelijk, resultaatgericht, teamspeler, humor, communicator, ondernemer, manager en onderbuikgevoel/intuïtie.

<p>Geen verbeterwens</p>	<p>Basisprofiel</p> <ul style="list-style-type: none"> De overall gemiddelde score voor het quotiënt bij het basisprofiel is 0.99, bijna perfect. Ook bij de afzonderlijke persoonlijke competenties is de match tussen gewenste en huidige kwaliteit van dien aard, dat er geen enkele verbeterwens is. De competentie die nog het dichtst in de buurt van een verbeterwens komt, is 'kunnen luisteren' met een quotiëntwaarde van 0.92.
<p>Commissaris en niet-commissaris zeer tevreden met zichzelf</p>	<p>Variaties</p> <ul style="list-style-type: none"> Met 8% is het verbeterpercentage bij de bedrijfsvariaties bepaald niet hoog. GB heeft 4 verbeterwensen en MKB 3. De overige benchmarks hebben er 2, 1 of geen. Als gekeken wordt op competentieniveau, dan betreft het vooral oordeelsvermogen, kritisch doorvragen en communicator (elk 3x). Het verbeterpercentage voor de persoonsgebonden commissarisvariaties is 3% en dat voor de niet-commissarisvariaties 11%. Secr heeft er 3, VZ, RvB en DIR elk 1. De verbeterwens van VZ en Jong betreft 'kunnen luisteren'. DIR en Secr delen een verbeterwens voor creativiteit/onconventionele attitude. Secr wil daarnaast ook nog verbeteren voor manager en ondernemer.
<p>Vooral commitment, resultaatgericht en rechte rug kenmerkend</p>	<p>Huidige situatie</p> <p>Basisprofiel</p> <ul style="list-style-type: none"> De meeste competenties (16 van de 18) worden als karakteristiek gekwalificeerd bij het basisprofiel met commitment, resultaatgericht en rechte rug als meest kenmerkende waarden. Net niet volledig kenmerkend voor zichzelf (score < 4.0) zijn: ondernemer, manager en creativiteit. De gemiddelde score voor het kenmerkend zijn van de competenties kwam in 2014 op een 4.4. In 2016 is deze licht gedaald naar een 4.2.
<p>Beperkt aantal verschillen bij commissarissenvariaties</p>	<p>Variaties</p> <ul style="list-style-type: none"> Het aantal grote afwijkingen van het basisprofiel is bij de bedrijfsvariaties met 10% zeer beperkt. De meeste verschillen komen voor rekening van STI en Cult (elk 4x min en 1x plus). Ondw en 1tier hebben als enige geen afwijking. Qua competenties doen de meeste afwijkingen zich voor bij onderbuikgevoel/intuïtie (6x min).
<p>Secr ook nu de meeste verschillen</p>	<ul style="list-style-type: none"> Het afwijkingpercentage bij de persoonsgebonden commissarisvariaties is 3% en bij de niet-commissarisvariaties 33%. Het grootste deel bij de niet-commissarissen doet zich voor bij Secr met op liefst 10 competenties een lagere waardering.

3.4 Vergelijking RvC, RvB en 'uzelf'⁶

Accent voor RvB op: ondernemer, manager en communicator

Kritisch doorvragen volgens commissarissen eigenschap voor RvC

Beeld individuele commissaris bij eisen stemt sterk overeen met dat van RvC

RvB presteert beter op: ondernemer, manager en commitment
Vooral Secr vindt RvB beter presteren dan RvC

Geen uitgesproken leidende competentie bij RvC

Ambities: RvC ten opzichte van RvB

- Overall gemiddeld scoort bij alle benchmarks de **RvB hoger dan de RvC**. Het grootste verschil doet zich voor bij Secr met 0.32.
- Volgens de commissarisvariaties en Secr worden **aan de RvB hogere eisen** gesteld dan aan de RvC voor met name de volgende persoonlijke eigenschappen:
 - ondernemer (14x);
 - manager (14x); en
 - communicator (9x).

DIR deelt deze **standpunten** wat betreft communicator en ondernemer en bijna ook voor manager. Zelf vindt DIR dat ook commitment bij de RvB hoger moet zijn dan bij de RvC. Met dit laatste stemmen ook Fam, 1tier en Jong in.

- Volgens de **commissarisbenchmarks** is kritisch doorvragen een kwaliteit die vooral bij de RvC goed belegd dient te zijn (10x). **DIR** ziet **geen verschil** tussen RvC en RvB en **Secr** vindt juist dat de RvB hierop hoger moet scoren.
- Bij Fam wordt teamspeler voor RvB ook nog belangrijker gevonden dan voor RvC. Bij Cult is dat creativiteit.

Ambities: RvC en RvB ten opzichte van 'uzelf'

- Het procentuele aantal grote verschillen tussen de scores voor **RvC** en **'uzelf'** (6%) en die tussen de RvC en de RvB (23%) loopt sterk uiteen. Zo op het oog lijkt het erop dat de **commissaris** zijn/haar **eigen beeld** redelijk heeft **vereenzelvigd met** dat van de **RvC**. Het grootste aantal **verschillen** bij een competentie is 5 bij **onderbuikgevoel/intuïtie**, waar de individuele commissaris hogere eisen aan zichzelf stelt dan aan de RvC. Bij **kritisch doorvragen** legt de individuele commissaris bij 4 variaties juist het accent bij de RvC in plaats van bij zichzelf.
- **DIR** vindt dat hij/zij **beter** moet presteren **dan RvC** voor: commitment, teamspeler, manager en intuïtie. Bij **Secr** liggen de verschillen juist andersom. De RvC moet beter scoren voor strategisch inzicht, zakelijk en ondernemer.

Huidige situatie: RvC ten opzichte van RvB

- **Overall gemiddeld** scoort ook nu bij bijna alle benchmarks de **RvB hoger dan de RvC**. Alleen bij MKB, Cult en Ondw is dat niet meer zo. Het grootste verschil doet zich voor bij Secr met 0.30.
- Volgens de commissarisvariaties en Secr doet de **RvB** het beter dan aan de RvC voor met name:
 - ondernemer (10x);
 - manager (11x);
 - commitment (9x);
 - communicator (4x); en
 - creativiteit (4x).

DIR deelt deze **standpunten** wat betreft communicator, ondernemer, commitment en manager. Daarnaast vindt **DIR** samen met Secr dat zij het ook **beter** doet qua **strategisch inzicht** en **kritisch doorvragen**. Overigens vindt Secr ook voor diverse andere persoonlijke eigenschappen dat de RvB het beter doet dan de RvC.

- Volgens een beperkt aantal **commissarisbenchmarks** presteert de RvC beter dan de RvB bij:
 - oordeelsvermogen (5x);
 - kritisch doorvragen (5x);
 - evenwichtig (4x);
 - kunnen luisteren (4x); en
 - humor (4x).
- De meeste positieve verschillen ten faveure van de RvC zijn er bij Cult (7x). MKB (4x) en VR (3x) volgen op enige afstand. Bij beide laatste benchmarks komen de betere prestaties van de RvC voor bij de hiervoor genoemde 5 eigenschappen.

⁶ Bij de vergelijking tussen RvC, RvB en 'uzelf' hebben wij ons primair geconcentreerd op onderlinge verschillen ≥ 0.3 punt. Tevens hebben wij daarbij het totaalplaatje van alle benchmarks gezamenlijk bekeken.

Beeld individuele commissaris bij huidige situatie wijkt substantieel af van dat van RvC

DIR vindt zichzelf beter dan RvC op 8 competenties

Huidige situatie: RvC en RvB ten opzichte van 'uzelf'

- Het procentuele aantal grote verschillen tussen de scores voor **RvC** en **'uzelf'** (27%) en die tussen de RvC en de RvB (29%) verschilt niet veel van elkaar. De individuele commissaris doet het beter dan de RvC voor:
 - creativiteit/onconventionele attitude (10x);
 - onderbuikgevoel/intuïtie (8x);
 - rechte rug en commitment (elk 7x); en
 - zakelijk, resultaatgericht, manager en ondernemer (elk 5x).
- Van de hiervoor genoemde 8 eigenschappen vindt **DIR niet** dat hij/zij het duidelijk **beter** doet **dan RvC** voor creativiteit, ondernemer en zakelijk. De andere 5 worden gedeeld met de individuele commissaris. Daarnaast gaan beter dan bij RvC: strategisch inzicht, teamspeler en kunnen luisteren. **Secr** vindt dat hij/zij het beter doet dan de RvC bij: rechte rug, evenwichtig, teamspeler en kunnen luisteren. Aan de andere kant doet de RvC het juist beter dan Secr bij: strategisch inzicht, besluitvaardig, ondernemer en manager.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Waarom toont secretaris van de RvC niet meer ambities? Stelt RvC wel juiste profiel op voor secretaris?

Op het individuele niveau scoort secretaris van de RvC zichzelf zowel in de huidige als de wenselijke situatie lager dan het basisprofiel. Vergeleken met het gewenste profiel van de RvC laat de secretaris op geen van de competenties een duidelijk hogere score zien dan de RvC. In de huidige situatie is dat anders. Daar vindt secretaris van de RvC zichzelf op sommige eigenschappen beter presteren dan de RvC. Wij vragen ons af waarom secretaris van de RvC niet wat meer ambities toont. Secretaris van de RvC mag wel wat minder schuchter zijn. Onze taxatie is dat de secretarisfunctie bij de RvC nog vele mogelijkheden en uitdagingen biedt. Alleen dan zal de secretaris zelf wel het initiatief moeten nemen. Of zal de RvC andere profieleisen moeten opstellen?

Is de commissaris ziende blind of wil of kan hij niet veranderen of is hij echt zo goed?

We kunnen ons niet aan de indruk onttrekken dat op individueel niveau, of

het nu een commissaris is of niet, weinig veranderingsbereidheid wordt getoond. Laat staan dat gedacht wordt aan ingrijpende aanpassingen op individueel niveau. Dat kan komen omdat iemand vindt dat hij/zij zo is. Dat is de aard van het beestje en dat verander je niet meer. Soms kan dit gepaard gaan met een zekere zelftevredenheid. Dan wordt het ons inziens gevaarlijk. Het kan natuurlijk zijn dat de commissaris zo goed is en niets meer hoeft te veranderen. En een derde optie is dat de commissaris van zichzelf niet ziet waar eventuele tekortkomingen liggen. Daarop wellicht ook niet wordt aangesproken door de collega's in de raad of door de RvB of secretaris. In een dergelijke situatie kan een professionele evaluatie met een externe wel eens ogen doen openen. Maar ook dat moeten we niet idealiseren. Sommige mensen zijn ziende blind, vooral als het de eigen persoon betreft.

Kan geringe veranderingsbehoefte het gevolg zijn van een systeemfout in het selectieproces?

Maar als we kijken naar de opvattingen van bijvoorbeeld lid RvB/directie,

mogelijk de toekomstige commissaris, is er dan al niet sprake van een reeds aanwezig, intrinsiek gebrek aan veranderingsbereidheid? Gaat de opvatting 'je bent nooit te oud om te leren' niet op voor commissarissen/RvB-leden/secretaris? Het kan natuurlijk ook zijn dat de geringe veranderingsbehoefte het gevolg is van een systeemfout. Daarbij refereren we aan de gehanteerde selectiecriteria voor zowel RvC, RvB als secretaris. Als bestuurservaring bijvoorbeeld erg belangrijk is, loopt een organisatie dan niet het risico teveel in een mogelijk kloonsituatie te komen?

Is er op basis van eisen voor persoonlijke competentie wel behoefte aan meerhoofdige RvC?

Als laatste opmerking brengen wij nog even in herinnering de grote overeenkomst in de wenselijke situatie voor het profiel van de RvC en dat van de individuele commissaris. De gehanteerde eisen toonden een grote mate van overeenkomst. Dat doet bij ons de vraag rijzen of er, uit oogpunt van de persoonlijke competenties, wel behoefte is aan een meerhoofdige RvC?

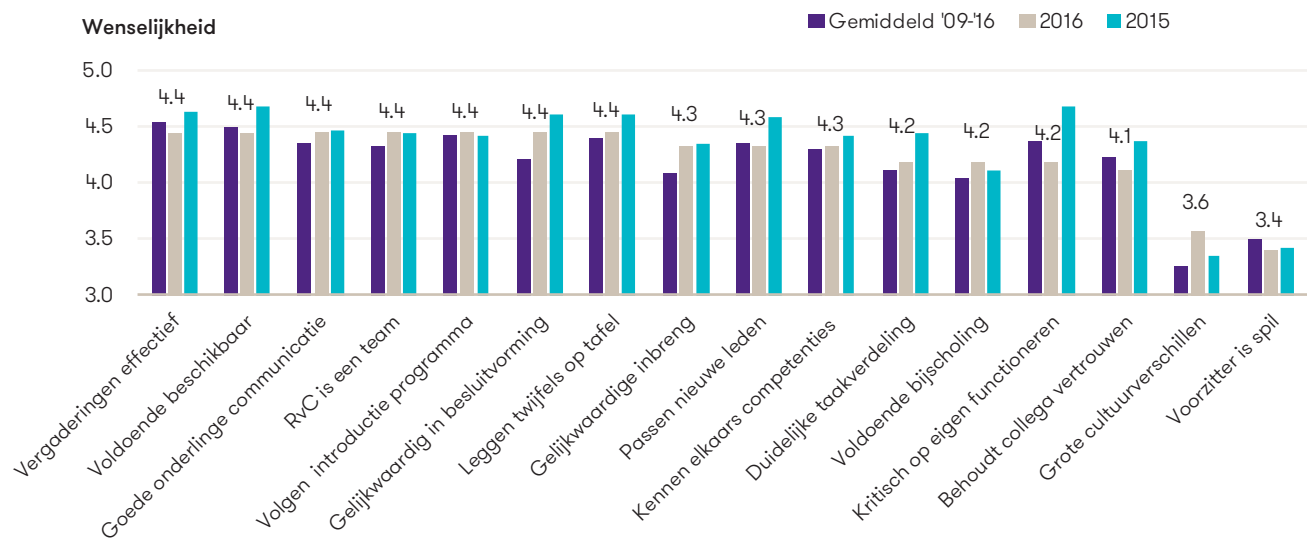
4 Samenwerking binnen RvC

Onderzoeksvragen

In het kader van de activiteiten van de RvC is de respondenten gevraagd aan te geven wat zij vinden van de huidige situatie en wenselijke situatie van de **samenwerking binnen de RvC**. Een en ander is als stelling geformuleerd, waarmee de respondent de mate van instemming kon aangeven. Gebruik is gemaakt van de 5-puntsschaal met 1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = eens en 5 = volstrekt mee eens.

4.1 Wenselijke situatie

Figuur 4.1 Wenselijk situatie van de samenwerking binnen de RvC, basisprofiel (5-puntsschaal)



Legenda: gemiddelde score voor het basisprofiel in de jaren 2008 tot en met 2016, voor zover cijfers beschikbaar. De getallen in de grafiek betreffen de scores voor 2016. In de grafiek is voor de overzichtelijkheid gekozen voor een korte formulering van de betrokken stelling. In tabel 4.2 is de meer uitgebreide formulering opgenomen.

14 van de 16 stellingen kunnen op grote mate van instemming rekenen

Grote cultuurverschillen 'kruipen' langzaam naar fase van instemming

Basisprofiel

- Overall gemiddeld is de score op dit onderdeel weer op het langjarige gemiddelde gekomen van 4.2. Ook in 2008, 2010, 2012 en 2014 bedroeg dit gemiddelde 4.2, hoewel zeker in de eerste jaren minder vragen de overall score vormden.
- **'Zeer wenselijk'** (score ≥ 4.5) is dit jaar aan geen enkele score voorbehouden (vorig jaar 7). De **meeste stellingen** komen in de klasse **wenselijk** met scores tussen de 4.0 en 4.5. Het betreft 14 van de 16 stellingen, variërend van 4.1 bij leden checken onderling of een collega het vertrouwen blijft behouden tot 4.4 voor onder andere de effectiviteit van de vergaderingen.
- De **laagste wenselijkheid** is, evenals in de vorige onderzoeken, weggelegd voor de voorzitter als spil van de RvC (3.4) en het hebben van grote cultuurverschillen (3.6). Opmerkelijk is dat hebben van grote cultuurverschillen daarmee een stijgende lijn doorzet, van een 2.8 in 2013 naar een 3.3 in 2014, en van een 3.4 in 2015 naar een 3.6 nu. Een teken dat commissarissen meer openstaan voor meer diversiteit aan tafel?

Kritisch op eigen functioneren minder wenselijk

- Het aantal **grote verschillen** met vorig jaar is beperkt tot 1. Het **kritisch zijn op eigen functioneren** is gezakt van zeer wenselijk naar wenselijk.

Evenals vorig jaar grote consensus met basisprofiel

Variaties

- In procentuele termen is het aantal **afwijkingen** bij de **bedrijfsvariaties** met **13%** gering (14% vorig jaar). Bij de **persoonsgebonden commissarisvariaties** is het zelfs slechts **2%** (vorig jaar 1%) en bij de **niet-commissarisvariaties** 3%. In beide gevallen betreft het slechts 1 groot verschil en wel bij VR (minder voor grote cultuurverschillen in RvC) en bij Secr (voorzitter mag wel meer de spil zijn).
- Bij de bedrijfsvariaties doen de **meeste grote afwijkingen** van het basisprofiel zich voor bij **Fam** (4× min). Opvallend is dat **Ondw** als enige variatie 3× positief afwijkt. **1tier** heeft **geen** afwijkingen.

Bij 3 stellingen meer dan 1 groot verschil

Meest gedeelde verschillen

- Slechts bij 3 stellingen komt het aantal **grote verschillen** boven de 1 uit. Dit is het geval bij 'binnen de RvC is sprake van grote **cultuurverschillen**' (6× min), 'de **voorzitter** als **spil** van de RvC' (4× min en 1× plus) en 'nieuwe leden volgen een **introductieprogramma**' (4× min).



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Moet voorzitter RvC niet duidelijk de primus inter pares zijn?

De score van 3.4 bij het basisprofiel voor de spilfunctie van de voorzitter zijn wij geneigd te interpreteren als dat deze duidelijk de primus inter pares is. Maar het mag niet doorslaan in de zin dat de voorzitter 'alles' gaat bepalen/domineren. De veel lagere score bij groot, niet-beursgenoteerd bedrijf, familiebedrijf, woningcorporaties en stichting doen haast vermoeden dat bij die variaties in het verleden sprake is geweest van

een niet gewenste positionering van de voorzitter. De **hoge score** bij de **secretaris van de RvC**, daarentegen, doet haast vermoeden dat de voorzitter misschien teveel zaken via de vergadering laat lopen. Het kan een indicatie zijn dat de RvC te weinig vergadert waardoor de agenda per vergadering te vol is. En dat staat de secretaris niet aan.

Waarom vrouwelijke commissaris terughoudend bij grote cultuurverschillen in RvC?

Opvallend is dat vrouwelijke commissaris als enige persoonsgebonden benchmark terughoudend is ten aanzien van het hebben van grote cultuurverschillen in de RvC. Een verklaring daarvoor hebben wij niet, tenzij de vrouwelijke commissarissen allen de vraag anders hebben geïnterpreteerd als zou er staan 'te' grote verschillen. Maar dat kunnen wij ons niet voorstellen.

4.2 Verbeterwensen

Tabel 4.2 Verbeterwensen samenwerking binnen de RvC (5-puntsschaal)

Competentie/eigenschap	bapr	Fam	Corp	Zorg	VZ	VR	DIR
Leden hebben een gelijkwaardige inbreng	0.83						
Leden hebben gelijkwaardig aandeel in besluitvorming	0.89						
RvC is kritisch op haar eigen functioneren							
RvC is een team							
Binnen RvC is sprake van grote cultuurverschillen							
RvC kent een duidelijke taakverdeling							
Onderlinge communicatie tussen RvC-leden is goed							
Alle commissarissen zijn voldoende beschikbaar							
Vergaderingen van RvC zijn effectief							
Voorzitter is spil waarom alles draait binnen RvC							
Commissaris doet voldoende aan bijscholing	0.88						
Nieuwe RvC-leden volgen introductie programma							
RvC-leden kennen elkaars competenties voldoende							
RvC selecteert voldoende of nieuw lid past in de RvC							
RvC-leden leggen hun twijfels voldoende op tafel							
RvC checkt voldoende of collega vertrouwen behoudt							

Blanco: de afwijking van de wenselijke situatie ligt tussen de +10% tot en met -10% en is in beginsel acceptabel; blauw: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en is daarmee beslist een punt van aandacht; oranje: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk.

Verbeterpercentage 19%

Verbeterwensen: gelijkwaardige inbreng en aandeel in besluitvorming en bijscholing

Minste verbeterwensen bij Corp en basisprofiel

Meeste verbeterwensen bij: DIR, Secr en RvB

Verbeterwensen basisprofiel

- Binnen het **basisprofiel** worden **3 verbeteringen** aangegeven tegen vorig jaar 9. Daarmee is het verbeterpercentage dit jaar 19% bij deze benchmark. Het gaat hierbij om het hebben van een gelijkwaardige inbreng, een gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming en het voldoende doen aan permanente educatie.
- **Deze 3 verbeterwensen** waren vorig jaar ook al verbeterwensen.

Bedrijfsvariëaties

- Binnen deze categorie is het **verbeterpercentage 38%**. De **meeste verbeterwensen** worden aangetroffen bij: **Cult** (10x), **GB** (9x) en bij **MKB, STI, Zorg** en **Ondw** (elk 7x). Bij STI is 1 verbeterwens gebaseerd op een score boven de 1.1. De voorzitter van de RvC moet minder de spil zijn waarom alles draait binnen de RvC.
- De **minste** verbeterwensen doen zich voor bij **Corp** (1x) en **basisprofiel** (3x).
- De **urgente** verbeterwensen zijn te vinden bij het voldoende doen aan **permanente educatie** (GB, STI, Zorg, Cult, Ondw) en het volgen van een introductieprogramma door nieuwe RvC-leden (STI en Ondw).

Persoonsgebonden variëaties

- Bij deze categorie is het **verbeterpercentage 25%** bij de **commissarisvariëaties**. Bij de **niet-commissarisvariëaties** is het verbeterpercentage **41%**. De benchmarks met de **meeste verbeterbehoeften** zijn: DIR (7x), Secr en RvB elk (6x). De andere benchmarks hebben er minder.
- **VZ** heeft slechts 2 verbeterwensen. Deze betreffen: het hebben van een **gelijkwaardige inbreng** en het voldoende doen aan **permanente educatie**.

Breed gedeeld: bijscholing, gelijkwaardige inbreng, kritisch op eigen functioneren, onderling vertrouwen checken en zijn van een team

DIR en Secr delen wensen commissarissen
Fors lager verbeterpercentage dan in vorig onderzoek

Merendeel onderwerpen zeker voldoende

Kritisch op eigen functioneren niet langer voldoende, volgen introductieprogramma juist wel

29% afwijkingen
Alleen 1 tier geen

Bij DIR en Secr 44% afwijkingen

Gedeelde verbeterwensen

- **Breed** worden **gedeeld** door een groot aantal variaties de verbeteringen met betrekking tot: het voldoende doen aan **permanente educatie** (13× waarvan 5× urgent), het hebben van een **gelijkwaardige inbreng** (13× waarvan 4× urgent), het **kritisch zijn op eigen functioneren** (11×), het **onderling checken** of collega het **vertrouwen** blijft houden (11×) en het zijn van **team** (10×).
- Een **volgende cluster verbeterwensen** met 7 tot 9 variaties, die dat hebben aangegeven, betreft: het hebben van een gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming (9×) en het volgen van een introductieprogramma als nieuw RvC-lid (7×).
- Bij de overige onderwerpen is het aantal variaties, dat een verandering wenselijk acht, beperkt tot 4 of minder. Ten aanzien van het sprake zijn van **grote cultuurverschillen** wordt door **geen** van de variaties aangegeven dat daarin **verandering** noodzakelijk is.
- De verbeterwensen bij **DIR** en **Secr** vallen grotendeels samen met de meest voorkomende verbeterwensen bij de commissarissen.
- In vergelijking met vorig jaar is het **verbeterpercentage** bij de **bedrijfsvariaties** van 53% naar 38% **gedaald** en dat bij de **persoonsgebonden** commissarisvariaties van 59% naar 25%. De **grootste mutaties** doen zich voor bij: het hebben van een duidelijke **taakverdeling**, het voldoende **beschikbaar zijn** van de commissarissen, het volgen van een **introductieprogramma** door nieuwe commissarissen en het voldoende **op tafel** leggen van **twijfels**.
- Het procentuele aantal variaties dat **verbeterwensen** heeft bij het zijn van een team, het kritisch zijn op eigen functioneren en het hebben van een gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming is daarentegen **gestegen**.

Huidige situatie

Basisprofiel

- In de huidige situatie zijn **voldoende**: het hebben van een duidelijke taakverdeling, een goede onderlinge communicatie, de beschikbaarheid van de commissarissen, het effectief zijn van de vergaderingen, het volgen van een introductieprogramma door nieuwe RvC-leden, het kennen van elkaars competenties en ervaringen, het voldoende checken of nieuwe leden wel in de RvC passen en het op tafel leggen van de twijfels.
- Daarnaast is de score van 3.3 voor de **spilfunctie** van de voorzitter de facto ook een instemming, omdat de gewenste score hier niet op 4.0 moet liggen.
- Daarmee wordt op 9 van de 16 onderdelen (= 56%) een voldoende gescoord tegen eveneens 9 vorig jaar. Vergeleken met het vorige onderzoek valt een drietal grote mutaties op: er is sprake van **fors meer instemming** met het volgen van een **introductieprogramma** door nieuwe commissarissen en het voldoende doen aan **permanente educatie**. Fors **minder** instemming is er voor het **kritisch zijn op het eigen functioneren**.

Bedrijfsvariaties

- Bij het totaal van de bedrijfsvariaties is het procentuele aantal grote **afwijkingen** van het basisprofiel **29%**. Dat is iets lager dan vorig jaar (33%). De afwijkingen zijn vrij gelijk over de verschillende benchmarks verdeeld en variëren van 4 bij Corp en Ondw tot 6 bij FAM en 7 bij GB.
- **1 tier** heeft als enige benchmark **geen enkele afwijking** van het basisprofiel.

Persoonsgebonden variaties

- Het **procentuele** aantal afwijkingen bij de **commissarisvariaties** is 5% (vorig jaar 9%). De voorzitter is de enige persoonsgebonden variatie zonder afwijking. Bij de andere is er telkens 1.
- Bij de **niet-commissarisbenchmarks** daarentegen is het procentuele aantal verschillen **44%**. DIR en Secr kunnen zich beiden veel **minder** dan het basisprofiel vinden in de stellingen dat alle leden een **gelijkwaardige inbreng** hebben, dat alle leden een **gelijkwaardig aandeel** in de besluitvorming hebben en dat de RvC **kritisch op zichzelf** is. Unanimitieit is er ook ten aanzien van de spilfunctie van de voorzitter van de RvC, ze ervaren beiden dat deze veel meer een spilfunctie vervult.



Een bespiegeling

Heeft voorzitter RvC/RvT voldoende resources voor taakverdeling binnen RvC?

Bij de verbeterwensen hebben wij expliciet de verbeterwensen van voorzitter RvC/RvT aangegeven. De reden is dat de samenwerking binnen de RvC ten principale de verantwoordelijkheid van de voorzitter is. Maar vergeleken met het verleden is de voorzitter niet meer (automatisch) 'de baas'. Ook

de voorzitter heeft nu te maken met de meningen van de collega's in de raad. Bij 3 van zijn verbeterwensen (gelijkwaardige inbreng, bijscholing en onderling vertrouwen checken) zijn deze ook aangetroffen bij de collega's. Die verbeteringen zouden dus gemakkelijk moeten kunnen worden gerealiseerd. De overige 2 (beschikbaarheid en een duidelijke taakverdeling) verbeterwensen laten **minder steun** zien. Daar zal de

voorzitter dan wat meer zelf moeten pushen. Bij de taakverdeling zal dan zeker mee gaan spelen of er voldoende vertrouwen is in de competenties van de afzonderlijke commissarissen. Zijn die nog wel actueel genoeg? Zo niet dan kan een taakverdeling wel eens op problemen stuiten. Of moet een voorzitter misschien vaker stimuleren dat extern advies wordt ingewonnen? Schapen met 5 poten zijn niet veel voorradig!



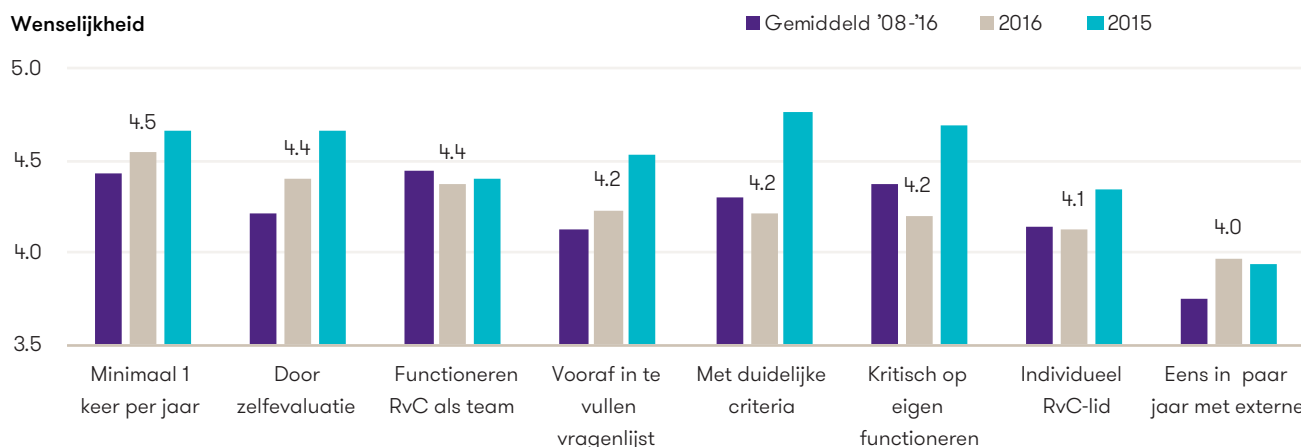
5 Evaluatie functioneren RvC

Onderzoeksvraag

Al een aantal jaren schenken wij aandacht aan de evaluatie van het functioneren van de RvC. Met betrekking tot het beoordelen van het functioneren van de RvC en haar leden is onderzocht wat de opvattingen van de commissarissen van de huidige en de wenselijke situatie zijn. Gebruik is gemaakt van stellingen met een 5-puntsschaal met 1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = eens en 5 = volstrekt mee eens.

5.1 Wenselijke situatie

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



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

Evaluatie RvC: jaarlijks, door zelfevaluatie en ook RvC als collectief

Onderlinge scores dichter bij elkaar gekomen met overall gemiddelde een lagere score

Basisprofiel

- Het **jaarlijks evalueren** blijft **zeer belangrijk**.
- Ook bij het evaluatieproces zelf heeft een aantal onderdelen een zeer hoge wenselijkheid gekregen. Dit zijn in eerste instantie het gebruik maken van **zelfevaluatie** en het **beoordelen** van de **RvC** als **collectief**. Iets lager qua wenselijkheid, maar nog steeds hoog, staan het gebruik maken van een van tevoren in te vullen vragenlijst, het hanteren van **duidelijke criteria**, het evalueren van de afzonderlijke RvC-leden en het eens in de paar jaar onder begeleiding van een externe evalueren.
- Vergeleken met vorig jaar is de **overall gemiddelde score** voor de opgenomen stellingen van een 4.5 **gedaald** naar een 4.3. Dit vertaalt zich in wisselende mate in de score voor de afzonderlijke stellingen. Alleen de **inzet** eens in de paar jaar van een **externe** vertoont een **marginale stijging**. En het functioneren als team is nagenoeg ongewijzigd gebleven. **Fors lagere scores** zijn waar te nemen bij het gebruik van **duidelijke criteria** (-0.6), het **kritisch** zijn op het **eigen functioneren** (-0.5) en de vooraf in te vullen **vragenlijst** (-0.3).
- De scores bij de afzonderlijke stellingen variëren dit jaar van 4.0 tot 4.5 tegen 3.9 tot 4.7 in het vorige onderzoek. Dit kan erop duiden dat de **opvattingen** wat meer **uitgebalanceerd** zijn.

Diverse, vooral negatieve afwijkingen van basisprofiel
Geen groot verschil bij 1tier

Grote consensus met basisprofiel

Conclusie: jaarlijks, functioneren als team, duidelijke criteria, zelfevaluatie en vragenlijst (Enige) reserves bij individuele leden en inzet externe

Bedrijfsvariaties

- Het procentueel totaal aantal grote **afwijkingen** bij de **bedrijfsvariaties** is met **37%** (61% vorig jaar) aan de **forse** kant en met name negatief (32%). Bij de **profitbedrijven** zijn alle **afwijkingen negatief**, dus minder instemming met een bepaalde stelling. De non-profit laat een wisselender beeld zien; STI, Zorg en Cult wel negatief, maar Ondw juist niet. 1tier heeft als enige benchmark geen enkele, grote afwijking. Andere benchmarks met weinig afwijkingen zijn GB (1x) en Corp (1x min en 1x plus). De **meeste** afwijkingen doen zich voor bij **MKB, Fam** en **Cult** (elk 4x min).
- **Afwijkingen** betreffen vooral: gebruik van een van tevoren in te vullen **vragenlijst** (6x min), **eens** in de **paar jaar** met een **externe** (4x min en 1x plus bij Corp en Ondw) en ook het **evalueren** van de **afzonderlijke RvC-leden** (5x min).

Persoonsgebonden variaties

- Bij de **persoonsgebonden** variaties is het procentuele aantal **afwijkingen** beperkt bij de **commissarisvariaties** tot **7%** (vorig jaar 12%) en bij de **niet-commissarisvariaties** tot **14%**. RvB en VR hebben elk 1 afwijking, Secr heeft er 2. Alle 4 afwijkingen zijn positief. **Secr** vindt dat eens in de paar jaar evalueren met een **externe** wenselijk is en dat, **evenals VR**, ook de **individuele commissaris** moet worden beoordeeld. **RvB** is meer dan het basisprofiel gecharmeerd van een van tevoren in te vullen **vragenlijst**.
- De **conclusie** is dat deze beide groepen grotendeels de opvattingen van het basisprofiel delen.

Gedeelde ambities

- De **evaluatie** van de **RvC** bij de **variaties** kan kort worden **samengevat** met de conclusies, dat het de ambitie is deze **jaarlijks** te doen en het functioneren van de **RvC** als **team** betreft. Daarover bestaat geen enkel verschil van inzicht. Dat geldt eigenlijk ook voor het doen van een evaluatie aan de hand van **duidelijke criteria** en het mede gebruiken van **zelfevaluatie**.
- Bij 'met betrekking tot de afzonderlijke RvC-leden' en 'met een van te voren in te vullen vragenlijst' is wat meer verschil van inzicht te zien met het basisprofiel. De individuele scores van de benchmarks zijn echter over het algemeen van een dusdanig hoog niveau (met uitzondering van Fam (3.3)) dat gesteld kan worden dat een evaluatie van de RvC ook hieraan moet voldoen.
- De mate van instemming ten aanzien van de inzet van een deskundige eens in de paar jaar roept nog steeds de meeste weerstand op. De scores lopen daar uiteen van 2.9 (Cult) naar 4.5 (Ondw). Bij de afzonderlijke variaties zijn er slechts 3 van de 16 die lager scoren dan een 3.5. Ergo ook hier neigen de meeste variaties minimaal naar een zekere mate van instemming.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Is evaluatie proces bij basisprofiel uitgekristalliseerd?

Wij hebben geen moeite met de bij het **basisprofiel** overall gemiddeld lagere score voor de opgenomen stellingen in combinatie met minder uiteenlopende waarderings. Het zou erop kunnen duiden dat het evaluatieproces van de RvC bij het basisprofiel min of meer is uitgekristalliseerd. Waar we ons wel wat **zorgen** overmaken is het minder hoge en sterk **gedaalde ambitieniveau** voor het **kritisch** zijn op het **eigen functioneren**. Overigens vinden de meeste, andere

benchmarks (11 van de 15) dat op dit gebied verbetering wenselijk is. Het lijkt erop dat het basisprofiel nog enigszins vasthoudt aan een wat historische situatie, jaarlijks een zelfevaluatie en RvC als team. Daar, waar vorig jaar nog ruimte was voor een professionele insteek door het gebruik van duidelijke criteria en een vooraf in te vullen vragenlijst en ook wat meer oog voor een beoordeling van de individuele commissaris, is dat dit jaar duidelijk anders komen te liggen. Alleen de inzet van een externe eens in de paar jaar is wat sterker op de agenda gekomen.

Tijdens de interviews werd ons diverse keren gezegd dat elk jaar een uitgebreide evaluatie niet nodig is. Dit zou kunnen betekenen dat de RvC zo goed is en nog ongewijzigd verder is gegaan zodat een evaluatie niet nodig is. Maar wat als de situatie voor de betrokken organisatie sterk is gewijzigd? Moet dan ook niet worden gekeken wat voor gevolgen dit heeft voor de RvC, qua competenties, werkwijze en samenstelling? En stel nu dat de kwaliteit van de 'uitgebreide' evaluatie ter discussie kan worden gesteld? En ook dat soort geluiden bereikte ons in de

interviews. Heeft de RvC dan misschien niet ten onrechte een comfortabel gevoel gekregen? En als dit gevoel vooral bij de voorzitter van de RvC leeft, welke ruimte is er dan om dit kritisch ter discussie te stellen? Temeer, als de ambitie voor het zelfkritisch vermogen naar beneden is bijgesteld!

Kan elke commissaris professionele evaluatie wel aan en is daar tijd voor?

Het kan natuurlijk ook zijn dat de commissarissen een beetje evaluatiemoe zijn geworden en/of dat een goede evaluatie een relatief groot beroep doet op de beschikbare tijd en misschien

ook geestelijke inspanningen van een commissaris. Ook is niet uitgesloten, zoals sommige mensen zeggen, dat niet elke commissaris goed om kan gaan met enige vorm van kritiek op zijn of haar functioneren.

5.2 Verbeterwensen

Tabel 5.2 Verbeterwensen evalueren RvC (5-puntsschaal)

	bapr	Fam	Corp	Zorg	VZ	VR	DIR
De RvC is kritisch op haar eigen functioneren							
Minimaal 1x per jaar							
Gebeurt aan de hand van duidelijke criteria							
Met behulp van vooraf in te vullen vragenlijst							
Gebeurt mede door zelfevaluatie RvC-leden							
Geschiedt eens in paar jaar met behulp van externe	0.86						
Betreft de afzonderlijke RvC-leden	0.85						
Betreft ook functioneren van RvC als team							

Blanco: de afwijking van de wenselijke situatie ligt tussen de +10% tot en met -10% en is in beginsel acceptabel; blauw: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en is daarmee beslist een punt van aandacht; oranje: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk.

Beter: inzet externe en evaluatie individuele RvC-leden

Overall verbeterpercentage 63%; Vooral bij MKB, Fam en STI en veelal ook nog urgent

Bij commissarisvariaties: zeer substantieel verbeterpercentage, vooral bij Jong en RvB

Veel verbeterwensen voor: inzet externe, afzonderlijke RvC-leden, vragenlijst, duidelijke criteria en RvC als team

Basisprofiel

- Er zijn slechts **2 verbeterwensen**, namelijk het eens in de paar jaar evalueren onder begeleiding van een externe en het ook evalueren van de afzonderlijke RvC-leden.
- Vorig jaar waren er nog 5 van de genoemde onderdelen vatbaar voor verbetering. Toen waren alleen de duidelijke criteria en het evalueren van afzonderlijke RvC-leden geen onderwerp van verbetering.

Bedrijfsvariaties

- Bij de **bedrijfsvariaties** doen zich meer **verbeterwensen** voor. Op totaalniveau betreft dit **63%** (vorig jaar 84%) van de mogelijke opties. Het aantal verbeteringen per bedrijfsvariatie varieert sterk. **Corp** en **Ondw** hebben **geen verbeterwensen** terwijl MKB, Fam en STI er 7 hebben. Bovendien dragen de **verbeterwensen** bij deze laatste 3 variaties veelal een **urgent** karakter. Ook GB en Zorg hebben met ieder 6 verbeterwensen nog wat uitdagingen.
- De **minste verbeterwensen** hebben hier betrekking op het (mede) gebruik maken van zelfevaluatie.

Persoonsgebonden variaties

- Het overall **verbeterpercentage** bij de **persoonsgebonden commissarisvariaties** is **50%** (vorig jaar 56%) en daarmee zeer fors. Dit wordt vooral veroorzaakt door de vele verbeterwensen van Jong (7x) en RvB (5x). Bij de **niet-commissarisvariaties** bedraagt het percentage **7%**. **VZ** en **Secr** hebben **geen verbeterwensen** geformuleerd.

Gedeelde verbeterwensen

- De meest gedeelde verbeterwensen betreffen:
 - eens in de paar jaar gebruik maken van een externe deskundige (12x, waarvan 6x urgent);
 - het evalueren van de afzonderlijke RvC-leden (11x waarvan 7x urgent);
 - met behulp van een van tevoren in te vullen vragenlijst (9x waarvan 3x urgent);
 - aan de hand van duidelijke criteria (8x waarvan 4x urgent); en
 - het functioneren van de RvC als team (8x waarvan 2x urgent).

De **conclusie** is dan ook dat ook bij het **evaluatieproces** van de **RvC** in de breedte **nog** wel de **nodige stappen** gezet moeten en kunnen worden.

Huidige situatie

Basisprofiel

Nu: jaarlijks, mede door zelfevaluatie en functioneren als team meegenomen

- In de huidige situatie lijkt een **evaluatie** van de **RvC** in elk geval **jaarlijks** plaats te vinden (mede) door **zelfevaluatie** van de RvC-leden en wordt daarin ook het **functioneren als team** meegenomen. Aan de **andere** kant van het spectrum staan de **inzet van externe deskundige** en het evalueren van de **afzonderlijke RvC-leden**. Deze 2 onderdelen zijn vooralsnog geen gemeengoed.
- De **grootste verschillen** ten opzichte van **vorig jaar** zitten bij **kritisch** zijn op eigen functioneren (-0.5), **hanteren duidelijke criteria** (-0.5), **beoordelen individueel RvC-lid** (-0.4) en de inzet van een **externe deskundige** (+0.7).

Bedrijfsvariaties

Vaak minder dan basisprofiel, vooral bij MKB, Fam, STI

- Net als bij de wenselijke situatie is het beeld van de bedrijfsvariaties divers. In totaal 62% van het aantal mogelijke afwijkingen is een afwijking. In totaal is daarbij 52% negatief. MKB, Fam, STI wijken het meest en het vaakst af van het basisprofiel. Liefst 7x negatief. Dat geldt in iets mindere mate ook voor Cult (5x) en Zorg (4x).
- Corp (2x plus) en Ondw (4x plus) wijken in positieve zin af. Ook hier heeft **1 tier geen** grote **verschillen** met het basisprofiel.

Ondw en Corp steken positief af

Persoonsgebonden variaties

Vaak beter dan basisprofiel

- Bij de persoonsgebonden commissarisvariaties is het percentage grote verschillen 43% en bij de niet-commissarisvariaties 50%. Het merendeel van de afwijkingen is positief en wel bij VR (5x), VZ (4x), DIR (4x) en Secr (3x). Evenals vorig jaar **wijkt** alleen **Jong** met 3x min substantieel **af** van de andere persoonsgebonden variaties.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Verklaart geringe omloopsnelheid van commissarissen hardnekkige verbeterwensen bij evaluatie RvC?

Het beeld is duidelijk. Het evaluatieproces bij commissarissen is in de breedte nog onvoldoende op het gewenste niveau. Al diverse jaren zijn er verbeterwensen geuit. Toch hebben deze een hardnekkig en soms ook wisselend karakter. Wij vragen ons af of de misschien minder dan gewenste voortgang te maken heeft met de geringe omloopsnelheid van commissarissen. Een de facto doorgaans pas na 8 of 12 jaar aftreden van een commissaris kan ertoe leiden dat deze misschien wel erg lang een stempel drukt op de werkwijze van een RvC. Dit geldt temeer als het ook nog de voorzitter betreft. In dit verband zijn we benieuwd of de bepalingen van de monitoring commissie voor een aanpassing van de zittingstermijnen de nodige effecten zullen hebben.

Zijn eerst verbeterwensen bepaald en toen ambities of andersom?

Het valt ons op dat de ambities doorgaans naar beneden zijn bijgesteld, maar dat het aantal verbeterwensen nog steeds substantieel is. Wij vragen ons af of eerst is geconstateerd dat het beter moest en dat vervolgens de ambities zijn vastgesteld. Zou de omgekeerde volgorde zijn gehanteerd, dan waren de verbeterwensen misschien nog wel veel forser en urgenter. Alleen is het de vraag of met de gewenste verbeteringen genoeg tempo gemaakt zou kunnen worden.

Mening over evaluatie:

- elk jaar
- met externe deskundige
- ingevulde vragenlijst
- met benchmarkgegevens
- zelfevaluatie
- ook inbreng niet-RvC-leden
- wisselende omvang
- bespreking op aparte bijeenkomst
- resultaten delen met RvB en
- na elke vergadering

Ook dit jaar geven de onderzoekresultaten weer de nodige indicaties dat met het evaluatieproces de nodige stappen kunnen en moeten worden gezet. Gezien de breed geventileerde verbeterwensen en het weer grote aantal nieuwe commissarissen dat heeft meegedaan, herhalen wij in essentie een aantal opmerkingen van de afgelopen 2 jaar bij de bespiegelingen.

Inhoudelijk is de ene evaluatie de andere niet. Ook de manier waarop een evaluatie wordt gedaan, laat een breed palet aan

toepassingen zien. De voorzitter van de RvC speelt bij de evaluatie van het functioneren van de RvC doorgaans een belangrijke en niet zelden ook een dominante rol. De ervaring en het zelfkritische vermogen van de voorzitter om dit evaluatieproces te managen zijn niet bij elke voorzitter even goed ontwikkeld. Wij bespeuren bij menig voorzitter nog wat koudwatervrees om een methode te hanteren, die zij zelf nog niet hebben meegemaakt.

Verder pleiten wij ervoor op basis van positieve geluiden tijdens de interviews en tijdens diverse rondetafelbijeenkomsten met commissarissen om standaard na elke vergadering even met alleen de commissarissen de vergadering te evalueren. Dit mag hooguit een 15 tot 30 minuten duren.

Evaluatie:

- **bepalen doel evaluatie**
- **input van wie**
- **wat en wie**
- **wie verzamelt informatie**
- **maken evaluatierapport en benchmarkgegevens**
- **bespreken rapport**
- **actiepunten**
- **terugkoppeling**
- **monitoring voortgang implementatie actiepunten**

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

a) Bepalen doel van de evaluatie

Wordt de evaluatie gedaan omdat dit verplicht is? Wordt de evaluatie alleen maar geplaatst in het perspectief van gisteren, een mogelijke afrekeningscenario? Of wordt een evaluatie geplaatst in het toekomstperspectief van de organisatie? Welke competenties zijn er nodig om morgen als RvC een goede bijdrage te kunnen leveren aan de organisatie? Welke samenstelling is gewenst en dient de werkwijze nog te worden aangepast?

b) Bepalen van de personen die een bijdrage (moeten) leveren aan de evaluatie

Doorgaans zijn dit de RvC-leden, de RvB-leden en eventueel leden van het managementteam en de secretaris van de RvC. Inmiddels zijn we al situaties tegengekomen dat ook COR, aandeelhouders en sommige andere belanghebbenden een bijdrage leveren.

c) Vaststellen van de evaluatie-onderwerpen

Van belang zijn bijvoorbeeld de breedte van de evaluatie, welke onderwerpen worden aan de orde gesteld (toezicht, advies-

functie, werkgeversrol, informatievoorziening, et cetera)? En hoe diep wordt er op in gegaan. Er kan worden gesproken over de informatievoorziening in het algemeen, maar ook over de gedetailleerdheid van de informatie, de soort informatie, de actualiteit, de frequentie en wie de informatie levert. En last but not least: wordt er alleen over de RvC als collectief gesproken of worden ook de commissarissen individueel geëvalueerd?

d) Bepalen van de manier van verzamelen van de informatie

Wordt er gebruik gemaakt van een vragenlijst en wie formuleert dan de vragen? Is dat het specialisme van de betrokken persoon? Of wordt er een vragenlijst gekopieerd van een andere evaluatie (wordt er dan ook gedacht aan auteursrechten?) Wie verzamelt de informatie? Vullen de individuele personen zelf de vragenlijst in op papier of via een webbased vragenlijst of gaat dit via een face-to-face interview met de voorzitter, de secretaris of een externe deskundige? Een heel andere insteek is dat een externe een aantal vergaderingen van de RvC bijwoont, de notulen raadpleegt en op basis daarvan een rapportage maakt ter bespreking in de RvC. Uiteraard is een combinatie ook mogelijk.

e) Op basis van de verkregen informatie opstellen van het evaluatierapport voor de RvC

Wie is daarmee belast? Doet de voorzitter dat, de secretaris of een externe? Wordt er gebruikgemaakt van benchmarkgegevens en zo ja, van welke? Wordt er teruggevalen op een reportgenerator en komt er een automatisch rapport na het invoeren van de antwoorden? Wordt er nog een vergelijking gemaakt met eerdere evaluaties? Hoe is het gesteld met de anonimiteit van de antwoorden?

f) Bespreken evaluatierapport

Wordt het rapport in een aparte vergadering besproken of in een reguliere vergadering? Wordt het rapport eerst nog voorbesproken met individuele commissarissen? En wie doet dat, de voorzitter en/of de evaluator? Wordt het rapport in 1 keer besproken of worden de onderwerpen gespreid in de tijd behandeld? Wie leidt de vergadering op dit onderdeel, de voorzitter of een ander RvC-lid of een externe moderator? Is de RvB of ook de CEO aanwezig bij de bespreking van het rapport? Of wordt het rapport ook apart met de RvB besproken en daarna nog eens in een gezamenlijke bijeenkomst van RvC en RvB? Wordt het rapport aan het begin

van de dag besproken of aan het eind van de dag? Is de vergadering op het kantoor van de organisatie of is er gekozen voor een offside locatie? Of wordt de evaluatiebespreking ingebed in een uitgebreide 'hei-sessie'?

g) Terugkoppeling na de evaluatie-vergadering

Wordt er verslag gemaakt van de evaluatie met een aantal besluiten/actiepunten? Wordt dit verslag beschikbaar gesteld aan de RvB, aan de aandeelhouders, aan externe toezichthouders (DNB, AFM) of via het jaarverslag aan een breder publiek en belanghebbenden?

h) Monitoring voortgang implementatie actiepunten

Wie bewaakt de voortgang van de vastgestelde actiepunten? En hoe wordt daarvan een terugkoppeling gedaan aan de RvC? Het is niet uitgesloten dat een RvC pas een jaar later tot de ontdekking komt dat er met de aangenomen actiepunten soms niets of weinig is gedaan.

Zelf doen en/of uitbesteden?

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

Is 3 uur per commissaris voor evaluatie voldoende?

Het zal hopelijk duidelijk zijn, dat als een RvC op een professionele wijze om wil gaan met evaluatie dat dan niet met een uurtje per jaar per commissaris kan worden volstaan. Afhankelijk van de breedte en de diepte van de **evaluatie** lijkt een **tijdsbeslag** per commissaris van 6 tot 12 uur op jaarbasis ons een faire schatting. Daarbij veronderstellen wij impliciet dat

een deel van de **evaluatie ook** wordt gebruikt om **over** een **deelonderwerp**, bijvoorbeeld de informatievoorziening, **meningen te verzamelen** van de RvC-leden en/of RvB-leden. Deze worden dan gebruikt om in een volgende vergadering niet alleen een **fundamentele discussie** te voeren over het onderwerp informatievoorziening, maar ook te komen tot concrete invulling van het informatieproces. Een volgende keer wordt dan

bijvoorbeeld in extenso gesproken over de evaluatie van het functioneren van een RvB en de daarbij te gebruiken variabelen. Daarmee wordt met de evaluatie als insteek een benadering gekozen, waardoor de basis wordt gelegd voor de eerder genoemde fundamentele discussie. Deze is niet zelden het kind van de rekening als gevolg van de aandacht voor de dagelijkse gang van zaken.

Goede evaluatie tevens bijscholing

Onze ervaring is dat een goede evaluatie een belangrijke bijdrage kan leveren aan het bijscholingsproces van commissarissen en bestuurders, maar ook aan het functioneren van RvC en RvB. Tevens komen aldus de contouren op tafel voor een jaarlijkse update van het profiel van de RvC en het profiel van nieuw aan te trekken commissarissen.



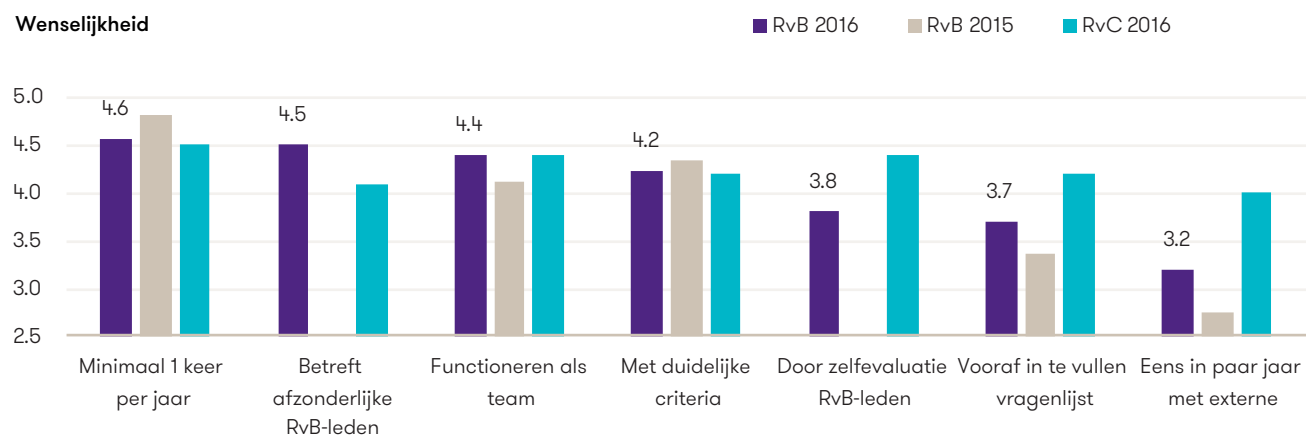
6. Evaluatie functioneren RvB en haar leden en vergelijking met RvC

Onderzoeksvraag

Met betrekking tot het beoordelen van het functioneren van de RvB en haar leden is onderzocht wat de opvattingen van de commissarissen van de huidige en de wenselijke situatie zijn. Daarbij is zoveel mogelijk een vergelijkbare vraagstelling gevolgd als bij de RvC. Gebruik is gemaakt van stellingen met een 5-puntsschaal met 1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = eens en 5 = volstrekt mee eens.

6.1 Wenselijke situatie

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



Ter vergelijking zijn in de tabel ook de corresponderende scores met betrekking tot de RvC opgenomen. De getallen in de figuur betreffen de RvB 2016.

Evaluatie RvB: jaarlijks, afzonderlijke RvB-leden, duidelijke criteria en als team

Inzet externe van bespreekbaar naar zeer lichte instemming

Duidelijk verschillende meningen over evaluatie RvC en RvB

Basisprofiel

- De RvB moet beslist minimaal 1 keer per jaar worden geëvalueerd en dat is inclusief een evaluatie van de afzonderlijke RvB-leden. Ook is de wens uitgesproken dat er duidelijke criteria worden gehanteerd en dat de evaluatie de RvB als team betreft. Genoemde mate van instemming wijst op een **(zeer) wenselijke situatie**.
- **Minder instemming** bestaat er ten aanzien van een evaluatie waarvan ook een zelfevaluatie van RvB-leden deel uitmaakt en ten aanzien van een vooraf in te vullen vragenlijst. De inzet eens in de paar jaar van een externe staat aan het begin van een zeer marginale geneigdheid naar instemmen.
- **Vergeleken met vorig jaar** manifesteren zich een paar opvallende verschillen. De **inzet** van een **externe** gaat van bespreekbaar naar begintraject van instemming. Dit werd vorig jaar ook geconstateerd en we kunnen dus spreken van een stijgende trend. Ook het gebruik van een vooraf in te vullen **vragenlijst** kan op **meer instemming** rekenen.

Verschillen bij basisprofiel tussen evaluatie RvC en RvB

- De wenselijkheid bij de evaluatie van de RvC is op **3 onderdelen substantieel hoger** dan bij die van de RvB: (mede) gebruik van **zelfevaluatie** door leden, de vooraf ingevulde **vragenlijst** en de inzet van een **externe**.

- Als het over het beoordelen van de **individuele leden** gaat is er een grote instemming waar dit de **RvB-leden** betreft maar niet als het gaat om de RvC-leden.

**Vooral afwijkingen bij bedrijfsvariaties en veelal negatief
Ondw met 5 positieve verschillen
uitzondering**

Enige opvallende verschillen

Variaties

- De **meeste afwijkingen** van het basisprofiel doen zich voor bij de **bedrijfsvariaties** (33%) tegen slechts **18%** bij de **persoonsgebonden commissarisvariaties** en **21%** bij de **niet-commissarisvariaties**.
- De bedrijfsvariatie met de meeste afwijkingen zijn het **Ondw** (1× min en 5× plus) en **Fam** (5× min). De minste afwijkingen doen zich voor bij GB (0×) en MKB, Corp en Zorg (elk 1×). De overige bedrijfsbenchmarks hebben elk 2 of 3 grote verschillen met het basisprofiel.
- De meeste afwijkingen zijn negatief. Dat geldt vooral ten aanzien van de inzet van een externe en het gebruik van een vooraf in te vullen vragenlijst.
- Bij de **persoonsgebonden** variaties is het hoogste aantal afwijkingen per variaties beperkt tot 2.
- Enige, andere **opvallende afwijkingen** zijn: bij **RvB** hogere inzet externe en mede zelfevaluatie van RvB-leden (laatste ook bij **1tier**); bij **1tier** minder behoefte aan evaluatie individuele RvB-leden; bij **DIR** en **Secr** de grotere terughoudendheid voor gebruik van vragenlijst en bij **VR** de zeer hoge score voor beoordelen van RvC als team.

6.2 Verbeterwensen

Tabel 6.2 Verbeterwensen evaluatie RvB

Beoordeling functioneren van RvB (en leden):	bapr	Fam	Corp	Zorg	VZ	VR	DIR
Minimaal 1 keer per jaar							
Met duidelijke criteria	0.87						
Vooraf in te vullen vragenlijst	0.78						
Door zelfevaluatie RvB-leden	0.83						
Eens in de paar jaar met externe	0.76						
Betreft afzonderlijke RvB-leden	0.89						
Functioneren RvB als team							

Blanco: de afwijking van de wenselijke situatie ligt tussen de +10% tot en met -10% en is in beginsel acceptabel; blauw: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en is daarmee beslist een punt van aandacht; oranje: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk.

Verbeteringen:

- benutten vragenlijst
- inzet externe
- duidelijke criteria
- zelfevaluatie RvB-leden
- afzonderlijke RvB-leden

Alle variaties minimaal 3 verbeteringen, waarvan 1 urgent

De conclusie

Basisprofiel

- De 2 **urgente verbeteringen** bij het basisprofiel betreffen het **gebruik** maken van een van tevoren in te vullen **vragenlijst** en de **inzet** van een **externe** deskundige. Dat was vorig jaar ook al het geval.
- De verbeterwensen voor het werken met **duidelijke criteria** is qua urgentie min of meer gelijk gebleven aan de afgelopen 2 jaren. Nieuw ten opzichte van vorig jaar zijn de verbeterwensen ten aanzien van het mede gebruiken van de zelfevaluatie door RvB-leden en ook de evaluatie laten betrekken op de individuele RvB-leden. Een verbeterwens die er vorig jaar nog stond betrof het functioneren van de RvB als team.

Variaties

- Het beeld uit tabel 6.2 maakt duidelijk dat bij de hier getoonde bedrijfs- en persoonsgebonden variaties de urgente verbeterwensen liggen bij het gebruik van een van tevoren ingevulde vragenlijst en de inzet van een externe. Dit komt overeen met de meningen van de niet getoonde variaties.
- Bij de **bedrijfsvariaties** zien Fam en STI op alle genoemde onderdelen verbeterwensen, waarbij bij beide er 5 urgent zijn. De minste verbeterwensen zijn bij Cult en Ondw te vinden. Bij de **persoonsgebonden variaties** is Jong koploper met 6 verbeterwensen en hebben VZ en DIR de minste met 2.
- Alles overziende is de **conclusie** evenals die van vorig jaar dat het **evaluatieproces** van de **RvB** **hoognodig** in een **versnelling** moet komen.

Jaarlijkse evaluatie standaard evenals individuele en collectieve evaluatie RvB-leden

**Bedrijfsvariaties wijken veelal vaak en ook nog negatief af
Ondw grote uitzondering**

Bij persoonsgebonden variaties flink minder grote verschillen

Huidige situatie

Basisprofiel

- In de huidige situatie is er sprake van een **jaarlijkse evaluatie**. Daarbij wordt gekeken naar het functioneren van de RvB, maar ook naar het functioneren van de afzonderlijke RvB-leden. Evenals vorig jaar is **gebruik** van een **vragenlijst** en **externe deskundige** bepaald nog **geen gemeengoed**. Wel is de aversie duidelijk minder geworden. Inzet van een externe is gestegen van een 1.8 naar een 2.5 en het gebruik van de vragenlijst van een 2.4, naar een 2.9.

Variaties

- Bij de **bedrijfsvariaties** zijn de grote afwijkingen van het basisprofiel 51% (32% min en 19% plus) van het totaal aantal opties. **Fam** (7x) en **STI** (5x) **wijken** geregeld negatief af van het basisprofiel. Ondw daarentegen wijkt juist 6x positief af. Het aantal afwijkingen bij de overige variaties verschilt van 1 tier (4x) tot GB en MKB (elk 1x).
- Bij de **persoonsgebonden commissarisvariaties** zijn de afwijkingen van het basisprofiel 18% en bij de **niet-commissarissen** 36%. Bij beide groepen zijn dit 5 grote verschillen.
- De **meeste afwijkingen** van het basisprofiel doen zich voor bij inzet van de externe deskundige (7x min 1x plus) en bij (mede) gebruiken zelfevaluatie RvB-leden (4x min en 3x plus). Bij de andere stellingen varieert het aantal verschillen van 4 tot 6.



Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Heeft verandering evaluatieproces RvC niet te lang geduurd respectievelijk duurt het nog te lang?

De verschillen in de evaluatie tussen **RvC** en **RvB** zijn zeer duidelijk bij het basisprofiel. Wij vermoeden dat een groot deel daarvan historisch is bepaald. Het evaluatieproces van commissarissen is de laatste jaren wat meer aan de orde gesteld. En dat was ook wel nodig, leek en lijkt ons. Op een aantal punten begint zich enige consensus af te tekenen. Zo begon de **wens** om eens in de paar jaar een **externe** in te schakelen in 2011 met een **3.5**. In de loop van de jaren is de instemming gestaag toegenomen tot een **4.0** in 2016. De **feitelijke** ontwikkeling laat een **2.0** zien in 2011 en een **3.4** in 2016. Het proces is nog wat traag. De vooraf in te vullen **vragenlijst** ging qua **ambitie** van een **3.5** via een 4.5 in 2015 weer **naar** een **4.2** in dit onderzoek. De **feitelijke ('huidige')** gang van zaken hierbij was van een **2.8** naar een **3.9**. Of te wel de conclusie is dat veranderingen tijd nodig hebben (circa 6 jaar), maar de richting redelijk vaststaat.

Gaat aanpassing evaluatieproces RvB net zo 'langzaam' als dat bij RvC?

Werpen we nu weer een blik op de **evaluatie** van de **RvB**. Voor de wenselijke

situatie stond in 2014 bij vooraf in te vullen **vragenlijst** een 3.5 en nu in 2016 een 3.7. **Inzet** van een **externe** begon met een 2.0 en nu in 2016 op een 3.2. Voor de feitelijke situatie waren deze cijfers respectievelijk 2.4 en 2.9 voor de vragenlijst en 1.6 en 2.5 voor de inzet van een externe deskundige. Ook hier lijkt de **richting duidelijk** te zijn.

Waarom moet functioneren RvC anders worden geëvalueerd dan functioneren RvB? Of heeft het proces wat tijd nodig?

lnmiddels wordt er bij menig evaluatie van de RvC ook aandacht geschonken aan de, volgens sommige commissarissen, wat minder meetbare eigenschappen. De indruk bestaat dat deze dimensie richting RvB nog minder aan de orde is gesteld dan bij de RvC. De evaluatie van de RvB staat wat dat betreft nog zeer sterk in de kinderschoenen. De reden daarvan is vermoedelijk onder andere gelegen in het (nog) niet weten om te gaan met deze andere variabelen. Maar ook speelt vermoedelijk mee, dat de RvC van mening is dat het beoordelen van het functioneren van de RvB de taak is van de RvC. Dat hebben ze in het verleden gedaan en dat willen ze ook blijven doen en dat willen ze eigenlijk niet, ook niet voor een deel, uit handen geven. Maar wat weerhoudt

een RvC als eindverantwoordelijke het beoordelingsproces van de RvB te doen en daarvoor gebruik te maken van derden en van bijvoorbeeld bij commissarissen reeds bewezen toepassingen? Is het werken met vooraf ingevulde vragenlijsten zo gek? Is het meenemen van een zelfevaluatie van een RvB niet verstandig? Is het niet wenselijk om het systeem van beoordelen te standaardiseren? Op andere gebieden gebeuren dergelijke zaken toch ook?

Waarom geen externe inhuren voor periodieke update-assessment van RvB (en misschien ook RvC)?

Een belangrijke verklaring voor het verschillen aanzien van de inzet van een externe is dat een RvC zich niet alleen zelf moet beoordelen. Een gebruik van een externe kan dan wel eens wat disciplinerend werken en tot andere inzichten leiden. Voor de beoordeling van de RvB is de RvC de 'buitenstaander'. De slager die zijn eigen vlees keurt, gaat hier minder op. Maar zou het desondanks niet zinvol kunnen zijn om iemand die van het evalueren van RvB's zijn professe heeft gemaakt geregeld in te huren voor het evalueren van de RvB? Periodieke assessments van senior mensen zijn niet ongebruikelijk. Maar voor een RvB en zeker voor een RvC doen we dat toch niet? En

waarom dan niet? Wat is er tegen een periodieke update-assessment?

Ook bij evaluatie RvB is inzet externe onontkoombaar

De volgende passage is integraal overgenomen uit het rapport van vorig jaar: We hebben geen behoefte daaraan nog iets toe te voegen. “Ook hebben wij vorig jaar de verwachting uitgesproken dat een inzet van een externe deskundige

bij de beoordeling van het functioneren van een RvB onontkoombaar is. De scores van dit jaar wijzen erop dat commissarissen geneigd zijn ook meer in deze richting te denken. De resultaten van het vorige en het huidige onderzoek ten aanzien van de evaluatie van het functioneren van de RvB sterken ons alleen nog maar verder in onze mening. Zeker als we daarbij ook nog rekening gaan houden met het tijdsbeslag van een

goed en zorgvuldig evaluatieproces van een RvB. Onze taxatie is dat een RvC deze tijd niet heeft of niet wil vrijmaken. Wij herhalen derhalve onze verwachting van vorig jaar: **in** de nabije **toekomst** wordt **voor** de **evaluatie** van het **functioneren** van de **RvB meer** gekozen voor de **inzet** van een **externe** deskundige.”





www.gt.nl

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

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

