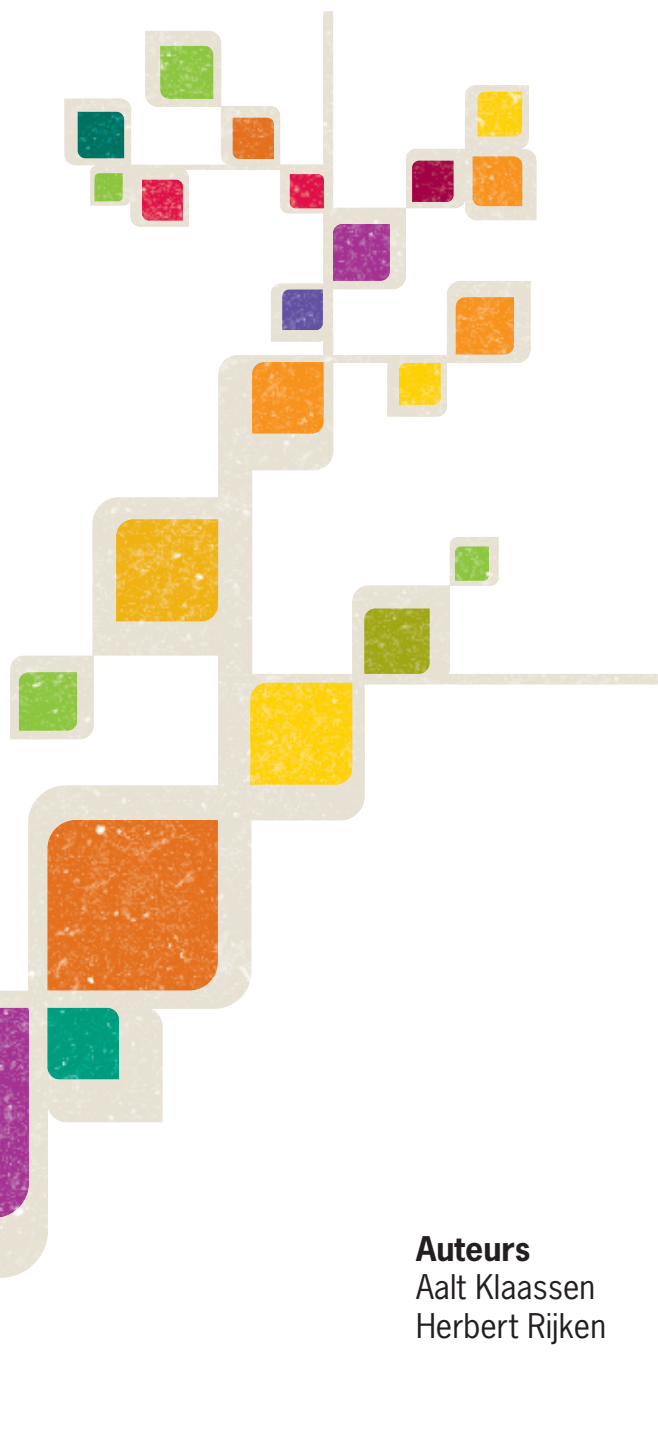


Evaluatieproces van RvB vereist forse inhaalslag

Commissarissen benchmarkonderzoek 2014/2015

Deel II



Auteurs
Aalt Klaassen
Herbert Rijken

Evaluatieproces van RvB vereist forse inhaalslag

Commissarissen benchmarkonderzoek 2014/2015

Deel II

Auteurs:

Aalt Klaassen
en
Herbert Rijken

© 2015 A. Klaassen en H.A. Rijken

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

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

Inhoud

Inhoud	3
Leeswijzer	4
Woord van dank	6
Commissarissen/secretarissen die hun medewerking hebben verleend	8
Voorwoord	9
Samenvatting	10
Summary and main conclusions of the second sub-report	13
1 Inleiding	16
2 Technische competenties en activiteiten (leden) RvC	17
2.1 Technische competenties (leden) RvC	17
2.2 Activiteiten RvC	21
2.3 Verbeterpunten m.b.t. tot competenties en activiteiten (leden) RvC	24
3 Samenwerking binnen RvC	26
3.1 Samenwerking binnen de RvC	27
3.2 Verbeterwensen m.b.t. samenwerking binnen RvC	27
4 Relatie tussen RvB en RvC	29
4.1 Samenwerking tussen RvB en RvC	29
4.2 Verbeterwensen m.b.t. samenwerking tussen RvC en RvB	31
5 Evaluatie functioneren RvC en RvB	34
5.1 Evaluatie functioneren RvC en haar leden	34
5.2 Verbeterwens evalueren functioneren RvC	35
5.3 Evaluatie functioneren RvB en haar leden	38
5.3.1. Evaluatie functioneren RvB: structuur	38
5.3.2. Verbeterwens evaluatie RvB: structuur	40
5.3.3 Evaluatie functioneren RvB: variabelen en aandachtsgebieden	42
5.3.4 Verbeterwens evaluatie RvB: variabelen en aandachtgebieden	43
5.3.5. Belangrijkste niet-financiële prestaties	44

Leeswijzer

Belangrijkste bevindingen en inleiding

Resultaten:

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

Quotiënt als indicatie verbeterwens/ambitie

Signalen in tabellen

groen: kan minder

blanco: wellicht wat onderhoud

geel: beslist verbeteren

oker: zeer ongewenste situatie

- In het **begin** van het **rapport** zijn de belangrijkste bevindingen gegeven. Hierna volgt een inleidend hoofdstuk met een korte achtergrond van het rapport en verantwoording van het onderliggende onderzoek. Resultaten worden gepresenteerd voor het gekozen **basisprofiel** van een commissaris en twaalf **variaties** op dit basisprofiel¹.
- In het vervolg van het rapport wordt dieper ingegaan op de diverse onderwerpen. Per hoofdstuk wordt doorgaans **eerst** een **figuur met resultaten** neergezet. Daarbij zijn steeds de resultaten voor het **basisprofiel** (= bapr) opgenomen met betrekking tot het belang of de wenselijke situatie. Soms is een vergelijking gemaakt met resultaten uit eerdere versies van dit onderzoek in 2008, 2010, 2011, 2012 en 2013². Na de bespreking van de resultaten van het basisprofiel wordt gewezen op grote, belangrijke en opvallende afwijkingen bij de twaalf variaties.
- **Hierna** worden – voor zover relevant – **tabellen met de quotiënten** 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 geeft aan dat er sprake is van een evenwicht tussen de bestaande situatie en de geambieerde positie. 1,2 geeft dan aan dat het ‘huidige positie’ van een waarde 20% beter scoort dan de corresponderende ‘gewenste positie’. De commissarissen zijn bij een waarde $\geq 1,0$ doorgaans tevreden. Een waarde van 0,81 geeft aan dat de score voor ‘de huidige positie’ in negatieve zin 19% afwijkt van ‘de gewenste positie’. Verbetering is dan nodig. Het quotiënt is een indicatie van de mismatch tussen belang en huidige positie. Ook kan worden gesteld dat het quotiënt de ambitie van de commissarissen weergeeft in termen van gewenste verbeteringen (quotiënt $< 1,0$) of juist een temporisering van de ambitie (quotiënt $> 1,0$).
Een **afwijking van maximaal 10% naar beneden** (score vanaf 0,9 tot 1,0) wordt in dit rapport als **acceptabel** beschouwd. Wel zijn de commissarissen van mening dat er **enige verbeteringen** moeten worden aangebracht. Deze scores worden om enige rust in de tabellen te houden niet gegeven. Dit laatste geldt ook voor de scores tussen 1,0 tot 1,1, waarbij dus boven de gewenste situatie wordt gescoord. Een **negatieve afwijking tussen de 10% en 20%** wordt in de tabellen met **geel** gearceerd. Er is sprake van een **dwingende verbeterwens**. **Negatieve afwijkingen boven de 20%** zijn met **oker** en een **rode rand** weergegeven (quotiënt $< 0,8$). De betreffende mismatches duiden op een **zeer ongewenste situatie**. Een score onder de 1,0 duidt op een underperformance in relatie tot het ambitieniveau. Een score boven de 1,1 wordt met **groen** gearceerd. Er is sprake van overperformance. Maar soms kan dit ook op een verbeteringswens duiden.
- Na de verbeterwensen worden soms nog opmerkingen gewijd aan de **huidige situatie**.

¹ De term basisprofiel en variaties op het basisprofiel en de gebruikte onderzoeksmethode zijn toegelicht in hoofdstuk 1 van het eerste deelrapport. Zie hiervoor www.gt.nl/commissarissenonderzoek

² Het FINEM rapport uit 2008 ‘Commissarissen willen verbeteren en leggen de lat hoger’ is te vinden op www.finem.nl sub werkgroepen. De rapporten uit 2010 tot en met 2013 zijn aan te vragen/te raadplegen bij Grant Thornton (www.GT.nl/commissarissenonderzoek).

Persoonlijke mening

- Tussendoor worden, veelal **in kleur**, enkele **persoonlijke meningen** van de auteurs opgenomen.

Omschrijving variaties

- In de tabellen met de quotiënten zijn conform hiervoor geschetst alle resultaten gegeven voor het basisprofiel en een zestal variaties. Deze betreffen:
GB: het grote, niet-genoteerde for-profit bedrijf;
FAM: het familiebedrijf;
CORP: de woningcorporatie;
VZ: de voorzitter van de Raad van Commissarissen (RvC) of Raad van Toezicht (RvT);
RvB: de commissaris die tevens elders lid is van de Raad van Bestuur (RvB);
VR: de vrouwelijke commissaris.
- De notatie FAM wordt doorgaans gehanteerd als omschrijving voor ‘de commissaris van de variatie FAM’. Op dezelfde manier gaat dat op voor de andere variaties. Andere nog niet genoemde variaties zijn:
 - **COOP**: commissaris bij een coöperatie of een vereniging;
 - **MKB**: commissaris bij een MKB-bedrijf;
 - **JONG**: commissaris < 55 jaar.
 - **AUDIT**: commissaris tevens lid van een auditcommissie.
 - **SeB**: commissaris tevens lid van een selectie- en benoemingscommissie.

Getallen in figuren

- Bij de meeste vragen is gebruik gemaakt van een 5-puntschaal met onder andere 1 = volstrekt onvoldoende/onbelangrijk/oneens tot 5 = meer dan voldoende/zeer belangrijk/volstrekt me eens. In een enkel geval is een 10-puntschaal gebruikt om te scoren.
- In de figuren is meestal meer dan één variabele getoond. Voor 1 variabele zijn doorgaans de bijbehorende getallen gegeven. De andere waarden kunnen dan uit de figuur worden afgelezen.

Woord van dank

De auteurs zijn weer veel dank verschuldigd aan al de commissarissen voor hun medewerking (zie ook volgende bladzijde). De gehouden interviews, die circa 2 uur en 15 minuten duurden, waren ook dit jaar weer een zeer rijke bron van inspiratie. De zeer open discussies maken duidelijk dat ook commissarissen af en toe eens hun gedachten op tafel willen leggen. Er is behoefte aan reflectie. De invulling van het commissariaat is en blijft volop in beweging. Léon de Man heeft dit jaar ook weer de programmering en verzending van de webbased vragenlijst verzorgd. 160 respondenten hebben via dit kanaal meegewerkt. De invoer van de niet-web-based vragenlijsten is door Dirk-Jaap Klaassen verricht, die ook een kritische blik heeft geworpen op eerdere versies van onderhavig rapport.

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

Nadat vorig jaar het Commissarissendistrict Utrecht/Gelderland van de NCD heeft meegedaan aan het onderzoek, zijn dit jaar alle commissarisleden van de NCD benaderd. Dit heeft een positief effect gehad op de respons. Wij zijn de NCD hiervoor zeer erkentelijk.

De bijdrage van de alumni van de Governance University is uiteraard ook dit jaar weer op prijs gesteld. Een deel van de onderzoekgegevens is verzameld ten behoeve van een separaat onderzoek van Stefan Peij, de directeur van de Governance University. De resultaten ervan worden los van dit rapport gepubliceerd.

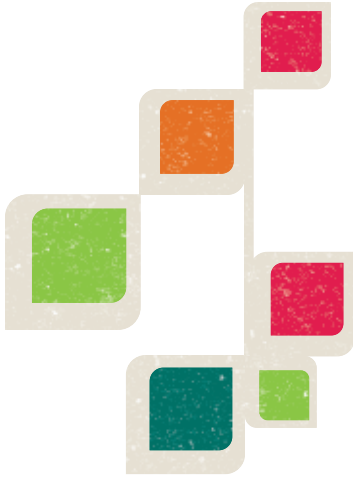
Ook is het zeer geapprecieerd dat dit jaar voor het eerst de VTW, vereniging van toezichthouders in woningcorporaties haar medewerking heeft verleend. De voorbereidende gesprekken met Albert Kerssies zijn als zeer prettig ervaren. De respons uit de hoek van de woningcorporaties heeft door deze medewerking een duidelijke impuls gekregen.

Grant Thornton was ook dit jaar weer de hoofdsponsor van het onderzoek. De samenwerking met Marcel Welsink, Bart Jonker en Robin de Lange van Grant Thornton wordt elk jaar weer als prettig en constructief ervaren. Commissarissen appreciëren de Grant Thornton bijeenkomsten om ‘en petit comité’ naar aanleiding van de uitkomsten van het onderzoek met elkaar van gedachten te wisselen. De auteurs zijn Grant Thornton erkentelijk dat, door deze samenwerking, een bijdrage kan worden geleverd aan de ontwikkeling van het commissariaat in Nederland. Voor het eerst is dit jaar Jonathan Warner als cosponsor toegetreden. Dit heeft er mede toe geleid dat in samenwerking met Arjan Eleveld, Marian de Joode en Dieuwke Wolting van respectievelijk Jonathan Warner en LTP inhoudelijk een nieuwe stap is gezet in het commissarisonderzoek.

Commissarissen en secretarissen die hun mede- werking hebben verleend³

S.J. van Aken	M.T.H. de Gaay Fortman	F.A. Roozen
R. de Bakker	B. van Gool	R.J. Routs
A.J. Bakker	Th. Grootjen	H.L. van Rozendaal
P.P. van Besouw	D. Haank	A.G.N. Ruis
J.M. Bleichrodt	R.B. de Haas	S.R.F. Ruiten
C.A.M. de Boo	H. Hazewinkel	M.A. Scheltema
L.P.E.M. van den Boom	M. Heemskerk	M.C.J. Schoordijk
G.S. Breuer	T.J.L.M. van der Heijden	G.M. Siegerink
R.J.M. van den Broek	H. Hilverink	A.J.L. Slippens
H. van den Broek-Hanskamp	D. Hoogstra	J.G. Stam
J.G.B. Brouwer	H. ten Hove	R. van der Steeg
A. Bruins Slot	W.H. Hurts	H. Stellingsma
M.H. Bruinsma	W. van de Kamp	J.H.P.M. Stolker
H.C.I. van den Burg	D. Kampfraath	J.B.M. Streppel
W.A.P.J. Caderius van Veen	A.C. Kapitein	S.M. Swarte
D. del Canho	F.W.M. Kevenaar	G. Tadema
E. Capitain	C. Knol	A.W. Veenman
F.J.H. Carstens	A.E. Koningsveld-den Ouden	A.P.M. van der Veer
M.J. Crol	W.G. Kooijman	C. Veerman
C.M.H.A. Deckers	L.J. Koolen	M.B.M. van der Ven
F.B. Deiters	I.M. Koopmans	A. Verberk
M. Delfortrie	K. Kuiken	J.C. Vercammen
J. de Die	R. Louwers	G. Verton
G.C.P. Dijk	D. Maclaine Pont	I.M.C. Verweel-Stokman
E.A. Dijkstra	E. van de Merwe	B. Vree
T.R. Doesburg	M. Milz	D.G. Vierstra
M.E.M. Doorewaard	C.B. Mulder	M.J.A. Visser
H. Drenth	A.J. van de Munt	R. de Vries
J.M. van Duin	G.W. Nijman	V. Wanders
A.N. Duinstra	C.J. Noort	K.L.S.J. Wester
E.L.A. van Emden	H.L.J. Noy	A. Wiechmann
A.R.A. van Engelen	J.H. Ockels	T.R. Wiltrout
E.G.M. van Ewijk	H.S.M. van Oostrom	H. Wisbrun
Th.W. Eysink	G.J.J. Prins	T.M. de Witte
J.F.M. Feldberg	C.J.M. van Rijn	J.H.J. Zegering Hadders
R.J.M. Fleury	J.M.P. van Rooij	T.R. Zomer
R. Florijn		

³ Opgenomen zijn de namen van de commissarissen/secretarissen, die daarvoor hun toestemming hebben gegeven. 61 commissarissen hebben hun medewerking verleend via een interview.



Voorwoord

De werkgeversrol van de RvC heeft het afgelopen jaar de hoogste prioriteit gekregen. Het selecteren, benoemen, evalueren en remunereren van de RvB is de belangrijkste taak van de commissaris geworden en verslaat daarmee nipt de informatievoorziening en toezichhoudende taak. Een goede uitvoering van de werkgeversrol is ook in het eigen belang van de commissarissen. Immers, wanneer de RvC een slecht functionerend management installeert, kost dit niet alleen veel tijd, maar leidt dit ook een zekere reputatieschade. Terecht dat het al jaren toenemend belang van de werkgeversrol dit jaar qua ambitie is geëindigd op de eerste plaats.

Dat neemt niet weg dat ook de toezichhoudende taak van en informatievoorziening aan de RvC topprioriteit zijn gebleven. Het afgelopen jaar hebben we weer kunnen zien dat naast bestuurders ook commissarissen en accountants regelmatig publiekelijk ter verantwoording worden geroepen bij calamiteiten binnen de onderneming. Heeft de bestuurder wel goed opgelet, is de besluitvorming voldoende zorgvuldig geweest, zijn de commissarissen wel juist en volledig geïnformeerd én hebben zij goed invulling gegeven aan hun taken? De continue maatschappelijke druk op alle partijen blijft groot en de commissaris zal regelmatig ter zelfreflectie in de spiegel moeten kijken.

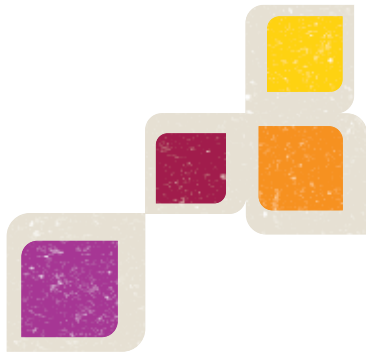
En dan is er bovendien nog de wetgever. Negatieve publiciteit over falend toezicht zorgt voor een bezorgde overheid en dat resulteert vaak in regulering. Regels die zorgen voor minder flexibiliteit en meer toezicht op toezicht. Nog meer regels waar commissarissen niet op zitten te wachten.

Om commissarissen die gewenste spiegel te bieden, heeft Grant Thornton zes jaar geleden besloten dit commissarissenonderzoek te steunen. Vooruitgang boek je immers in onze ogen niet door negativiteit te benadrukken, maar juist door met elkaar te bekijken hoe toezicht beter kan en door relevante zaken ter discussie te stellen. Dit onderzoek voorziet in de 'input' om samen met commissarissen, bestuurders, toezichthouders en accountants van gedachten te wisselen hoe het commissariaat verder kan worden geprofessionaliseerd. Het jaarlijks toenemend aantal commissarissen aan dit onderzoek geeft aan dat het onderzoek en de terugkoppeling van de resultaten in een behoefte voorzien. Er is behoefte aan discussie. Een groter bereik zorgt tevens voor een groter draagvlak en door meer mensen met elkaar te verbinden, hoe meer oplossingen en best practices met elkaar gedeeld kunnen worden. Wij zijn als Grant Thornton verheugd daar via deze weg een bijdrage aan te kunnen leveren en steunen initiatieven ter verbetering van good governance van harte.

Het onderzoek is wederom uitgevoerd door Aalt Klaassen en prof. Herbert Rijken. Wij danken hen, maar vooral ook de vele respondenten voor hun deelname aan het onderzoek en daarmee hun waardevolle input.

Heeft u suggesties, opmerkingen of vragen, dan zijn wij u zeer erkentelijk. Ik verneem graag van u via bart.jonker@gt.nl.

Bart Jonker
Partner Grant Thornton



Samenvatting en belangrijkste conclusies deelrapport 2

Zesde benchmarksurvey
Historisch hoge respons
61 face to face interviews

In 2014 is het jaarlijkse commissarissen benchmarkonderzoek voor de zesde keer in successie gehouden. In totaal hebben dit jaar 216 commissarissen en 5 secretarissen van Raden van Commissarissen meegedaan. De **respons** is daarmee dit jaar **historisch hoog**. Ook dit jaar is een deel van de data via een zestigtal face to face interviews verkregen. Door hun meningen, ervaringen en inzichten met ons te delen hebben de respondenten een bijdrage geleverd aan de mogelijke, verdere professionalisering van het commissariaat. De resultaten van het onderzoek zijn, mede op verzoek van commissarissen, weer in een aantal **deelrapporten** verwerkt.

In dit **tweede** deelrapport wordt ingegaan op een aantal **jaarlijks** in het onderzoek **terugkerende vragen** zoals technische competenties, activiteiten van de Raad van Commissarissen (RvC), samenwerking binnen de RvC, en samenwerking tussen de Raad van Bestuur (RvB) en de RvC. In aanvulling op de evaluatie van het functioneren van de RvC is dit jaar **extra aandacht** geschonken aan de evaluatie van het functioneren van de RvB door de RvC. Daarmee worden in dit deelrapport alle taken van de RvC aan de orde gesteld met een verdiepingsslag richting het **evaluatieproces**.

Naast het **basisprofiel** (o.a. als kenmerk het beursgenoteerd zijn) worden nog zes '**bedrijfsvariëties**' onderscheiden (o.a. groot niet-genoteerde bedrijf, MKB, familiebedrijf, coöperatie, woningcorporatie en stichting). Verder zijn er nog zes '**persoonsvariëties**' (o.a. voorzitter, vrouwelijke commissaris, commissaris lid-auditcommissie en commissaris lid RvB elders).

Technische competenties
gemiddeld bijna belangrijk;
meeste verbeteringen nodig
bij wensen voor ervaring
met veranderingsprocessen,
internationaal netwerk en
technologische, ICT en
marketingkennis

Technische competenties en activiteiten RvC

De onderzochte **competenties** (o.a. bestuurlijke ervaring, internationale ervaring en netwerk, ervaring met veranderingsprocessen, technologische kennis, marketingkennis en kennis risicomanagement) worden gemiddeld bij het basisprofiel **bijna** als **belangrijk** getypeerd. Met name de bedrijfsvariëties laten wat afwijkingen zien ten opzichte van het basisprofiel. Vergeleken met vorig jaar hebben er wat verschuivingen plaatsgevonden.

Verbeterwensen bij het basisprofiel betreffen: sector-/branche ervaring, ervaring met veranderingsprocessen, technologische en marketingkennis en internationaal netwerk. De laatste vier verbeterwensen worden breed gedeeld door de variëties met daarbij nog gewenste verbetering ten aanzien van ICT-kennis.

**Zeer belangrijk: bepaling
doelstellingen en strategie, selectie
en benoeming RvC en RvB en
evaluatie functioneren RvB**

Gemiddeld wordt het toekomstig belang van de **activiteiten** bij het basisprofiel als **belangrijk** gezien. Zeer belangrijk zijn zelfs: bepaling van doelstellingen en strategie, selectie en benoeming RvC en RvB en evaluatie functioneren RvB. De **ambassadeursrol** blijft ook dit jaar weer gestaag aan belang winnen. Er bestaat een grote consensus met de opvattingen van het basisprofiel. Alleen het MKB en het familiebedrijf geven blijk van een groot aantal lagere ambities.

Verbetering nodig bij: ambassadeursrol, selectie en benoeming RvB en evaluatie RvB en RvC

Verbeteringen acht het basisprofiel wenselijk voor ambassadeursrol, selectie en benoeming leden RvB en evaluatie functioneren RvC en vooral voor de evaluatie van het functioneren van de RvB. Deze laatste verbetering wordt zelfs als urgent gezien. In grote lijnen worden deze verbeterwensen breed gedeeld. Daarmee wordt duidelijk geappelleerd aan kennis/ervaring op het gebied van HR. De **commissaris**, elders **RvB-lid**, is zeer **kritisch**. Maar liefst 10 van de 12 activiteiten moeten beter. De **woningcorporatie** heeft nauwelijks verbeterwensen (i.c. 1).

Voor het eerst meer verbeteringen bij activiteiten dan bij competenties; werkgeversrol in opkomst

Bij een **open vraag** over gewenste verbeteringen is dit jaar voor het eerst **vaker** gewezen op het goed doen van de **activiteiten** dan op het hebben van de juiste **competenties**. Dit is vooral te herleiden tot de profitsector. In de not-for-profit sector ligt het accent nog steeds op de competenties. Bij de **woningcorporaties** wordt de 'RvC zelf' (o.a. teamfunctioneren) als eerste genoemd. Een belangrijke ontwikkeling is het vaker genoemd hebben van de **werkgeversrol**.

Veel verbeteringen opportuun geacht

Samenwerking binnen RvC

Dit jaar zijn bij het basisprofiel als **zeer wenselijk** beoordeeld, het effectief zijn van de vergadering (blijkbaar neemt tijdsbeslag toe), het zijn van een team, het voldoende beschikbaar zijn en het volgen van een introductieprogramma. Vergeleken met 2013 zijn er diverse **wijzigingen** opgetreden, die vermoedelijk een indicatie zijn van geconstateerde tekortkomingen. In grote lijnen delen de andere variaties de opvattingen van het basisprofiel. Alleen het familiebedrijf en het MKB leggen wederom de lat wat lager.

Urgent: bijscholing en selecteren of nieuw lid wel in RvC past.

Bij het basisprofiel manifesteren zich **twee urgente verbeteringen**, namelijk voor het voldoende doen aan bijscholing en het voldoende selecteren of een nieuw lid wel in de RvC past. **Andere verbeteringen** betreffen het zelfkritisch vermogen, het zijn van een team, de effectiviteit van de vergadering, het volgen van een introductieprogramma en het hebben van een gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming. De behoefte aan verbetering wordt breed ervaren. Wel loopt het aantal verbeteringen wat uiteen tussen de afzonderlijke variaties.

Open staan voor advies van de RvC en voldoende aandacht voor succession planning en risicomanagement breed gedeelde verbeterwensen

Samenwerking tussen RvB en RvC

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

De te realiseren **verbeteringen** bij het basisprofiel zijn: proactief worden betrokken bij belangrijke besluitvorming, het open staan van de RvB voor advies van de RvC, het voldoende aandacht schenken aan risicomanagement, het begrip hebben van de producten/markten van het bedrijf en aandacht voor succession planning. Daarbij zijn de twee laatste **urgent**. **Breed draagvlak** bestaat er voor het open staan voor advies van de RvC en meer aandacht voor succession planning en risicomanagement.

Evaluatie niet meer ter discussie. Bij basisprofiel moet beter: de RvC als collectief, periodiek inzetten van externe en evaluatie na elke vergadering. Beeld bij variaties zeer wisselend.

Evaluatie functioneren RvC

Evaluatie van de RvC staat **niet meer ter discussie** binnen het basisprofiel (en eigenlijk ook niet bij de variaties). De meeste instemming betreft: de RvC als collectief evalueren, het functioneren van de RvC als team en het hanteren van duidelijke criteria. Maar ook het jaarlijks evalueren, het vooraf invullen van een vragenlijst, het werken met zelfevaluatie, het beoordelen van de afzonderlijke leden en het eens in de paar jaar werken met een externe mag op instemming rekenen. Elk jaar een externe erbij wordt **nog niet** nodig geacht evenals het na elke vergadering 'evalueren'. Er lijkt zich evenwel een omslag in denken te manifesteren. Bij de **afzonderlijke variaties** worden de laatste twee punten ook nog afgewezen. Wisselende gedachten leven er ten aanzien van het eens in de paar jaar inzetten van een externe en de evaluatie van de individuele commissaris.

Bij het **basisprofiel** zijn er nu nog slechts drie **verbeterwensen** (vorig jaar 7), namelijk de RvC als collectief evalueren, eens in de paar jaar met een externe en na afloop van elke vergadering (beide laatste wensen worden als urgent gezien). Het **beeld** bij de **afzonderlijke variaties** is **zeer wisselend**. Bij de 'bedrijfsvariaties' is er sprake van substantiële verbeterwensen, behalve bij de woningcorporatie en de coöperatie. De voorzitter, de vrouwelijke commissaris en de commissaris lid-auditcommissie geven aan dat zij redelijk tevreden zijn met de huidige gang van zaken.

RvB moet jaarlijks worden beoordeeld, met duidelijke criteria, via zelfevaluatie en ook door de voorzitter RvC. Weinig symmetrie met evaluatieproces RvC. Veel verbeteringen aangegeven

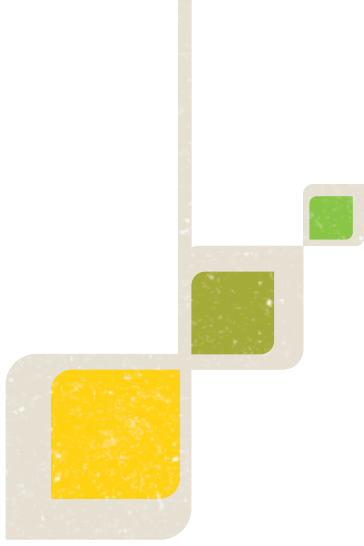
Evaluatie functioneren RvB

Het **basisprofiel** vindt dat de RvB en de individuele leden jaarlijks moeten worden geëvalueerd, aan de hand van duidelijke criteria, door zelfevaluatie en met inbreng van de voorzitter RvC. Qua structuur (frequentie, hoe en door wie) tekenen zich de nodige verschillen af met de beoordeling van het functioneren van de RvC. De ratio daarachter is ons niet (altijd) duidelijk. Bij de variaties manifesteren zich de nodige (**forse**) **verschillen** met het basisprofiel. Dit is wellicht een indicatie van het onvoldoende uitgekristalliseerd zijn van het evalueren van de RvB.

Verbeteringen ziet het basisprofiel bij de inzet van een externe, de zelfevaluatie van de RvB en vooral het van tevoren invullen van een vragenlijst en het door de RvB-leden laten beoordelen van elkaar. De ambities op deze onderdelen zijn bescheiden, maar de verbeterwensen op deze terreinen worden breed gevoeld. Er worden veel verbeterwensen gesignaleerd. De **RvC-voorzitter** heeft nu de **minste verbeterambities** op dit gebied. Merkwaardig is verder dat commissarissen tevreden zijn over de remuneratieactiviteiten, maar niet over het evaluatieproces ten aanzien van de RvB. Deze activiteiten zijn toch onlosmakelijk met elkaar verbonden?

Financiële en niet-financiële prestatie maatstaven zijn in gelijke mate relevant, maar interne oriëntatie lijkt dominant

Bij de beoordeling van de RvB bestaat er een voorkeur om dit te doen met een **360 graden** benadering met een **externe**. Financiële en niet-financiële prestatie maatstaven moeten in gelijke mate worden meegenomen. Een groot aantal variabelen in verband met de rol van een RvB is daarbij van belang. Het **aantal verbeterwensen** op dit gebied is **zeer substantieel**. Dat is eens te meer een bevestiging van het op een **onvoldoende** professioneel niveau **gestructureerd hebben van het evaluatieproces van de RvB**. Bij een open vraag naar de twee belangrijkste niet-financiële prestatie maatstaven werd vooral gewezen op intern georiënteerde variabelen. Deze interne focus bij RvB-evaluaties is opvallend te noemen. Variabelen als klanttevredenheid en reputatie werden relatief weinig genoemd.



Summary and main conclusions of the second sub-report

Sixth benchmark survey
Historically high response rate
61 face-to-face interviews

Summary and main conclusions

In 2014, the annual benchmark survey among Supervisory Directors was held for the sixth consecutive time. A total of 216 Supervisory Directors and 5 secretaries of the Supervisory Board participated this year. That puts this year's **response rate** at an **historically high level**. As in previous years, part of the data was gathered during face-to-face interviews. By sharing their views, experiences and insights with us, the respondents contributed to a process which may lead to a further professionalization of the supervisory directorship. As before, and partly at the request of Supervisory Directors, the results of the survey have been incorporated into a number of **sub-reports**. This, the **second** sub-report, focuses on a number of **annually recurring questions** in the survey, including those relating to: technical competences, the Supervisory Board's activities, collaboration within the Supervisory Board as well as between the Supervisory Board (SB) and the Executive Board (EB). In addition to the assessment of the SB's performance, **extra attention** was paid this year to the SB's assessment of the EB's performance. As a result, all the SB's responsibilities will be addressed in this sub-report, with a special focus on the **evaluation process**.

Apart from the basic **company profile** (listed companies, with a number of other features) six other **types of companies** are distinguished (including large non-listed companies, SME's, family-owned companies, co-operatives, housing corporations and foundations). In addition, there are six **types of supervisory directors** (including the chairman of the SB, female supervisory director, supervisory director who is a member of the audit committee and the supervisory director who is a member of the EB of a different company).

Technical competences almost equivalent to 'important' on average; most room for improvement with regard to the desired experience in the area of change processes, international network and technological, ICT and marketing knowledge

SB's technical competences ad activities

On average, the **competences** included in the survey (e.g. management experience, international experience and network, experience with change processes, technological knowledge, marketing knowledge and risk management knowledge) are **almost** classed as **important** for the basic profile. A breakdown by company type, in particular, shows some deviations from the basic profile. There are a number of changes compared to last year.

With regard to the basic profile, **room for improvement** is identified in the following areas: sector/industry experience, experience with change processes, technological and marketing knowledge and the international network. The latter four areas are also identified across all other company types with the addition of 'ICT knowledge'.

Considered very important: determining goals & strategy, selection and appointment of SB and EB, as well as the assessment of the EB's functioning

On average, the future importance of the **activities** is considered **important** for the basic profile. The following are even considered 'very important': determining goals & strategy, selection and appointment of SB and EB, as well as the assessment of the EB's functioning. The **ambassador's role** continues to steadily gain in importance, as in previous years. There is a high degree of consensus with the views of the basic profile. Only the SME's and family-owned companies show a lower level of ambition with regard to many competences.

Areas for improvement: ambassador's role, selection and appointment of the EB and assessment of the EB and the SB

Among the basic profile, areas with **room for improvement** are: the ambassador's role, the selection and appointment of the EB and assessment of the SB's performance, as well as for the assessment of the EB's performance in particular. This last area is even considered to require urgent improvements. Most of these areas for improvement are identified across the board. Knowledge/experience in the area of HR is clearly required here. **The supervisory director, who is a member of the EB** at a different company, is **very critical**. Room for improvement is identified for as many as 10 out of 12 activities. The **housing corporation** hardly identifies any areas for improvement (only 1, in fact).

First time more room for improvement was identified for activities than for competences; the employer's role more frequently identified

This year was the first time a higher number of references were made to **activities** rather than **competences** in the answers to an **open question** about areas for improvement. These references mainly occurred in the profit sector. In the not-for-profit sector the emphasis is still on the competences. In the **housing corporations** the 'Supervisory Board itself' (including its functioning as a team) was mentioned first. An important development is the more frequent reference to the **employer's role**.

Many areas for improvement identified

Collaboration within the SB

This year, the areas where improvements were considered **highly desirable** were: effectiveness of meetings (suggests that the time commitment is increasing), being a team, availability and following an introduction programme. Compared to 2013, several **changes** have occurred that are likely to be an indication of the identified shortcomings. On the whole, the other profiles share the views expressed by the basic profile. As before, only the family-owned companies and the SME's set slightly lower standards.

Urgent improvements required for: further training and for selection in terms of new members fitting in.

For the basic profile, **two urgent improvements** are required, i.e. sufficient opportunities for further training and adequate selection in terms of whether a new SB member fits in. **Other areas for improvement identified** are being critical of one's own functioning, being a team, effectiveness of meetings, following an introduction programme and an equal share in the decisionmaking process. The need for improvement is felt across the board. The number of areas for improvement do vary somewhat, however, between the various profiles.

Being open to the SB's advice and devoting sufficient attention to succession planning and riskmanagement are identified as areas for improvement across the board

Collaboration between the EB and the SB

Within the **basic profile** there is **mainly** consensus with regard to the **level of ambition** for devoting sufficient attention to succession planning, the sparring partner function and being actively involved in important decisionmaking. The number of deviations between the profiles is limited. The following **areas for improvement** are identified by the basic profile: Being more proactively involved in important decisionmaking, the EB being open to advice from the SB, devoting sufficient attention to riskmanagement, understanding the company's products/markets and devoting attention to succession planning. The latter two are considered the most **urgent**. **There is wide support** for 'being open to advice from the SB' and 'devoting more attention to succession planning and riskmanagement'.

Assessment no longer a matter for discussion

Assessment of the SB's performance

The **assessment** of the SB is **no longer a matter for discussion** within the basic profile (or the other profiles, for that matter). The highest degree of consensus is seen for: assessing the SB as a collective, the SB functioning as a team and using clear criteria. However, there is also consensus on an annual assessment, completing a questionnaire first, using self-assessment, assessing individual members and working with an external party once every few years. **For now**, it is not considered necessary to involve an external party every year, nor to have an evaluation after every meeting. However; it appears as if a change in thinking is beginning to occur. The **remaining profiles** do not seem ready for the latter two points either. The respondents were divided over whether external parties should be involved once every few years and whether members should be assessed individually.

Areas for improvement among the basic profile: Assessing the SB collectively, periodically using external parties and evaluation

For the **basic profile** only 3 **areas for improvement** remain (as opposed to 7 last year), i.e. assessing the SB collectively, involving an external party once every few years and evaluating after every meeting (the latter two being considered 'urgent'). The **remaining profiles** show a **highly mixed picture**. A considerable number of areas for improvement are identified, except among

after each meeting. Very mixed picture for other profiles

the housing corporations and the cooperatives. The chairman, the female supervisory director and the supervisory director who is a member of the audit committee indicate that they are fairly satisfied with the current situation.

EB should be assessed annually, using clear criteria, through self-assessment as well as by the chairman of the SB. Lack of consistency with the SB's assessment process. Many areas for improvement identified

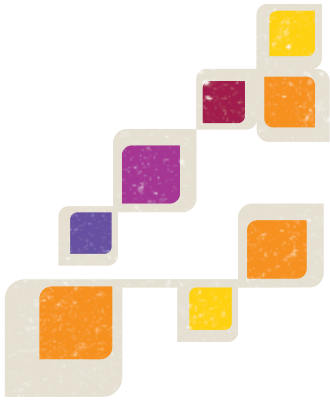
Assessment of the EB's performance

The **basic profile** feels that the EB and the individual members should be assessed annually, using clear criteria, through self-assessment as well as by the chairman of the SB. In terms of structure (frequency, how and by whom) a considerable number of differences are seen for the assessment of the SB's performance. The rationale behind this is not always clear to us. For the **remaining profiles** several (**sizable**) **differences** with the basic profile are seen. This may be an indication of the EB's assessment not being sufficiently well defined.

The **areas for improvement** identified by the basic profile are involving an external party, self-assessment of the EB and, in particular, completing a questionnaire beforehand and having the EB member assess one another. The level of ambition for these aspect is modest, but the need for improvement in these areas is widely felt. Many areas for improvement are identified. The chairman of the SB felt the **least need for improvement** in this area. Another notable finding is that the supervisory board members are satisfied with the remuneration activities, but not with the assessment process with regard to the EB. Surely, these activities are inextricably linked?

Financial and non-financial performance measures are equally relevant but internal orientation appears to be dominant

For the assessment of the EB, there is a preference to do this using a **360 degree** approach, involving an external party. Financial and non-financial performance measures should be used in equal measures. A high number of variables are important with regard to the EB's role. The **number of improvement required** in this area is very substantial. This, once again, confirms that the **EB's assessment process** is not **defined at a sufficiently professional** level. In answer to an open question about the two main non-financial performance measures, the majority of references were to the internally oriented variables. This internal focus with regard to EB assessment is a striking finding. Relatively speaking, few references were made to variables such as customer satisfaction and reputation.



1 Inleiding

Repeterende vragen en capita selecta

Dit onderzoek kent een **vergelijkbare aanpak** als de voorgaande van 2008, 2010, 2011, 2012 en 2013. Vragen over competenties, activiteiten, samenwerking binnen RvC, samenwerking tussen RvC en RvB en evaluatie van de RvC zijn nagenoeg identiek in alle zes versies, zodat trends in de periode tussen 2008 en 2014 kunnen worden geanalyseerd. Daarnaast is ook dit jaar een aantal specifieke onderwerpen opgenomen, namelijk:

- de eigenschappen van leden van RvC's en van RvB's en de rollen binnen deze gremia;
- evaluatie functioneren RvB;
- taken voor de secretaris van de RvC;
- opvattingen over op eigen initiatief als RvC inhuren van diensten derden.

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



2 Technische competenties en activiteiten (leden) RvC

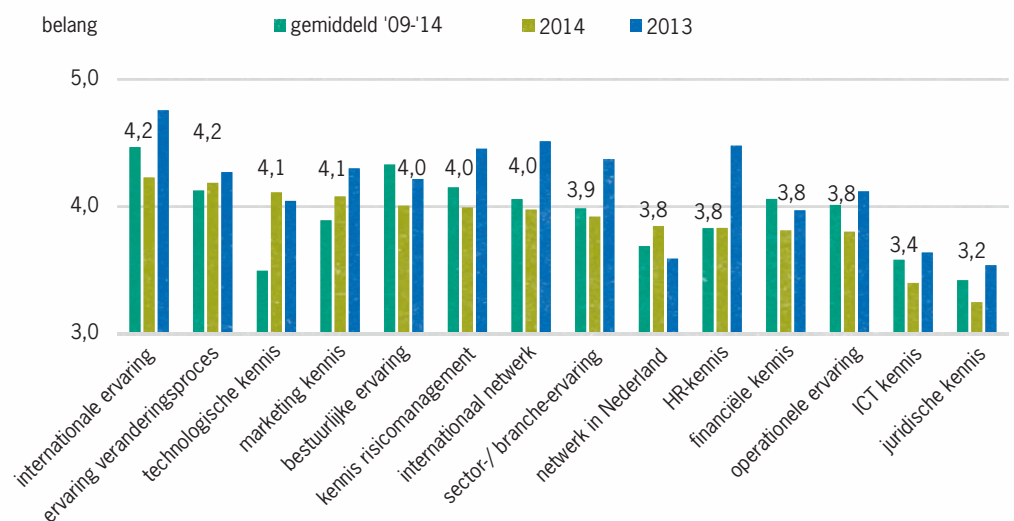
Onderzoeksvraag

De respondenten is gevraagd naar de huidige kwaliteit en het toekomstig belang van bepaalde competenties/eigenschappen en activiteiten van de RvC en deze te scoren op een 5-puntschaal.

2.1 Technische competenties (leden) RvC

toekomstig belang

Figuur 2.1 Scores toekomstig belang voor technische competenties (leden) RvC, basisprofiel (5-puntschaal).



Legenda: gemiddeld: gemiddelde score voor het basisprofiel in de jaren 2008 tot en met 2014, voor zover cijfers beschikbaar. De getallen in de grafiek betreffen de scores voor 2014

Gemiddeld overall met lager belang, bijna belangrijk, maar wel conform algemeen gemiddelde in de tijd

Belang HR-kennis in de tijd zeer fluctuerend, nu weer gedaald

Belang technische competenties voor basisprofiel

- Gemiddeld is het toekomstig belang van de onderzochte competenties voor 2014 ruim onder dat voor 2013 (-0,3) en op het gemiddelde van de jaren 2009-2014 komen te liggen. Gemiddeld zijn de competenties dit jaar bijna belangrijk (= 3,9). Geen van de afzonderlijke competenties wordt dit jaar als zeer belangrijk gezien.
- In de categorie 'belangrijk' (= score $\geq 4,0$, maar $< 4,5$) vallen: de internationale dimensie, ervaring met veranderingsprocessen, technologische kennis, marketingkennis, bestuurlijke ervaring en kennis risicomanagement.
- Er zijn qua belang vergeleken met het vorig jaar, in 2014 een paar opvallende verschuivingen waar te nemen.
- Aanzienlijk minder belangrijk zijn geworden in absolute scores: HR-kennis, de internationale dimensie, kennis risicomanagement en sector-/branche ervaring. Vooral de teruggang bij HR-kennis is zeer opvallend. Het belang komt daarmee op het gemiddelde belang van de afgelopen jaren. Overigens laat het belang van deze competentie in de tijd een zeer systematisch

Technologische kennis stabiel en boven gemiddelde in de tijd

schommelend beeld zien. De ene keer een hoog belang het volgende jaar weer laag en dan weer hoog, enz. Een goede verklaring hiervoor hebben we niet. Het lijkt erop dat deze competentie ambivalente gevoelens oproept.

- Tegen de gemiddelde trend in hebben iets **aan belang gewonnen**: technologische kennis en netwerk in Nederland. Daarmee is technologische kennis voor het tweede jaar in successie qua belang ruim boven het zes jaargemiddelde gebleven.



Ten aanzien van het zeer sterk gedaalde belang van HR-kennis blijven wij met een onbehaaglijk gevoel zitten. In het eerste deelrapport is naar voren gekomen dat de werkgeversrol in dit onderzoek leidend is geworden qua belang. Uit de volgende onderdelen van het onderzoek zal blijken dat de commissarissen op HR-gerelateerde zaken als selectie en evaluatie leden RvB verbetering wenselijk achten. Met andere woorden op dit gebied doet de RvC het niet goed. Het zou dan voor de hand liggen dat HR-kennis een hoger belang zou krijgen. Of moeten we concluderen dat de HR-kennis op een zodanig niveau is gekomen, dat de commissarissen nu weten hoe zij het beter moeten doen en dat zij daarom kunnen zeggen dat er op bepaalde gebieden tekortkomingen zijn? En omdat de kennis nu meer aanwezig is, wordt het belang meer in lijn gebracht met het belang van de andere competenties. Een laatste verklaring tenslotte kan zijn, dat HR meer wordt geassocieerd met personeelszaken dan met onderwerpen als talentmanagement, succession planning, selectie, benoemen, evalueren en belonen RvB.



Afwijkingen van bapr primair bij aan organisatie gekoppelde variaties

Toekomstig belang voor variaties op het basisprofiel (bapr)

- Bij de variaties die gebaseerd zijn op de 'rollen' van de commissarissen, als voorzitter, lid audit commissie, etc, blijken er nauwelijks grote afwijkingen te zijn van de ambities/wensen bij het bapr. Bij de variaties die gekoppeld zijn aan het type organisatie, MKB, CORP, etc. manifesteren zich daarentegen wel de nodige afwijkingen, zowel naar boven als naar beneden.
- De minste afwijkingen doen zich voor bij MKB en FAM met samen 7 keer een lagere ambitie en 1 keer een hogere. Bij de andere variaties ligt het aantal afwijkingen hoger, variërend van 8 tot 10 per variatie. Doorgaans uit dit zich meer in hogere dan in lagere eisen. Alleen bij de woningcorporatie is het aantal hogere en lagere eisen in evenwicht.

Weinig afwijkingen bij MKB en FAM

Internationale dimensie, technologische en marketingkennis geregeld lager belang

- De technische competenties, die relatief het vaakst een lager belang laten zien, zijn: de internationale dimensie, technologische kennis en marketingkennis. Een hoger belang wordt diverse keren toegekend aan financiële kennis (5x), juridische kennis (4x) en kennis risicomanagement (4x).
- In het wensenpakket van COOP valt af te leiden, dat zich daar diverse commissarissen van lokale Rabobanken bevinden. Fors hogere 'eisen' manifesteren zich bij ICT-kennis, kennis risicomanagement en netwerk in Nederland.

Weet een RvC tijdig te onderkennen of klassieke patronen veranderen?

Enige bespiegelingen



De meeste verschillen tussen de afzonderlijke typen bedrijven zijn redelijk verklaarbaar. Of toch niet? Zo vinden de woningcorporaties bijvoorbeeld de internationale dimensie fors minder belangrijk. Dat lijkt ons niet onaannemelijk. Maar als we zien dat wethouders zich blijkbare in het buitenland manifesteren bij institutionele beleggers om funding voor hun woonambities op de kaart te zetten, dan beginnen we toch te twijfelen. En stel dat een partij als Allianz een groot deel van de woningportefeuille van Vestia koopt, is dat dan het eind van het verhaal? Of zal deze partij zich ook gaan begeven op het neerzetten van nieuwe woningen in de sociale sector? En wat betekent dat dan voor de lokale politiek. Wordt de voorrang gegeven aan de plaatselijke woningcorporatie, die misschien moeite heeft met de financiering van het project of gaat de 'opdracht' naar een partij als Allianz? De lagere ambities ten aanzien van technologische kennis en marketing bij de woningcorporaties lijken ons wat minder vanzelfsprekend. Hogere eisen bij woningcorporaties betreffen o.a. financiële, juridische en risicomanagementkennis. De vraag is hoe de eisen ten aanzien van de financiële kennis zich weer verhouden met de hiervoor genoemde activiteiten van de wethouders. Heeft de wethouder een ander belang dan de woningcorporatie? En is de RvC van de woningcorporatie daarop wel voldoende alert? Het lijkt erop dat het klassieke speelveld (ingrijpend) aan het wijzigen is.



Heeft een RvC wel voldoende gevoel van urgentie voor een competentie die ontbreekt in de RvC (en RvB)?

Als in een RvC bepaalde competenties ontbreken, is er dan wel voldoende beseft van het belang/de urgentie om een bepaalde competentie op te nemen in de RvC? Dit geldt vermoedelijk nog te meer als de betrokken competentie ook onvoldoende aanwezig is in de RvB of de managementlaag daar- onder. En stel dat er iemand is ingekomen, die op een deelgebied van de betrokken competentie een 'specialist' is, betekent dat dan dat deze persoon ook voldoende kennis heeft van het werkgebied in de breedte? Neem bijvoorbeeld het ontbreken van financiële kennis. En veronderstel dat een RvC van een woning- corporatie de tekortkoming op dit gebied heeft geconstateerd en ingevuld heeft met het benoemen van een ex-controlerend accountant als commissaris. In het land van de blinden is eenoog koning. Oftewel, zodra er iets is met een financiële dimensie, kijken alle commissarissen naar de accountant-commissaris en deze moet dan het verlossende woord spreken. Maar wellicht weet deze commissaris alles van verslaglegging en van de inrichting van de financiële administratie, maar is deze ook een expert op het gebied van derivaten of interna- tionale kapitaalmarktoperaties? En hoe kunnen de andere commissarissen beoordelen of de inbreng van deze commissaris op het financiële terrein adequaat is? Wat is het referentiekader van de andere commissarissen? Zijn dat RvC's van andere woningcorporaties of van andere organisaties uit het (semi-)publieke domein of van profitorganisaties?

Verbeterwensen: vergelijking huidige kwaliteit met toekomstig belang

Tabel 2.1 Quotiënt huidige kwaliteit en toekomstig belang, basisprofiel en enige variaties (5-puntschaal).

	bapr	GB	FAM	Corp	VZ	RvB	VR
bestuurlijke ervaring							
operationele ervaring							1,10
internationale ervaring					0,89		0,89
sector-/branche ervaring	0,86				0,80	0,80	
ervaring met veranderingsprocessen	0,81				0,81	0,73	0,79
financiële kennis							
ICT-kennis		0,86	0,86	0,88		0,82	0,84
juridische kennis						0,87	0,88
technologische kennis	0,82		0,89		0,86	0,75	0,78
marketingkennis	0,87				0,87	0,79	0,83
kennis risicomangement				0,89		0,87	
HR-kennis					0,87	0,82	0,89
netwerk in Nederland	1,13	1,15			1,13		1,13
internationaal netwerk	0,83	0,88	0,87		0,81	0,88	0,82

Groen: de huidige kwaliteit scoort +10% of meer hoger dan het belang; geen getal: de afwijking van het belang ligt tussen de + 10% tot en met -10% en is in beginsel acceptabel; geel: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en is daarmee een punt van aandacht; oranje met rood randje: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk.

Verbeterwensen basisprofiel

Verbeterambities bij:
sector-/branche ervaring
ervaring met veranderingsproces
technologische kennis
marketingkennis en
internationaal netwerk

- Bij het basisprofiel doen zich geen heel erg grote verbeterwensen voor. Wel is het aantal van vijf niet aan de geringe kant. Technologische en marketingkennis moeten naast sector-/branche ervaring, ervaring met veranderingsprocessen en internationaal netwerk op een hoger niveau komen. Aannemende dat deze verbeteringen niet of in beperkte mate met bijscholing kunnen worden gerealiseerd, is het aannemelijk dat deze signalen een voorbode zijn van aan te brengen wijzigingen in de samenstelling van de betrokken RvC's.
- Het netwerk in Nederland is blijkbaar overgekwalificeerd en mag wel wat inleveren qua kwaliteit.

Verbeterwensen voor variaties op het basisprofiel

Minste verbetering nodig bij GB en
CORP; meeste bij RvB

- Het aantal verbeterpunten varieert van 2 (bij GB en CORP) tot 9 bij de commissaris lid RvB. De gedeelde verbeterwens bij GB en CORP betreft ICT-kennis.
- De meeste verbeterpunten manifesteren zich nu vooral bij de 'persoonsgebonden' variaties en lopen uiteen van 6 bij de commissaris lid SeB tot 9 bij de reeds genoemde RvB. Zelfs de voorzitter, die doorgaans een zekere mate van tevredenheid ten toon spreidt, laat de nodige verbeteringen zien.
- De commissaris SeB is de variatie met de meeste 'overkwalificaties'. Dit betreffen: operationele ervaring, financiële kennis en netwerk in Nederland. Bij de overige variaties is er doorgaans maximaal bij één competentie een overkwalificatie. Bij de vrouwelijke commissaris zijn dat er evenwel twee.

Meest genoemde verbetering: ervaring met veranderingsproces, ICT-, technologische- en marketingkennis en internationaal netwerk

- De technische competenties, die bij de meeste variaties als verbeterpunt zijn genoemd, zijn: ervaring met veranderingsprocessen, ICT-kennis (elk 10 x), technologische kennis, marketingkennis en internationaal netwerk (elk 9 x).
- Het vaakst en feitelijk ook als enige is het **netwerk in Nederland** door zeven variaties genoemd in termen van **overkwalificatie**. Dit roept associaties op met een old boys/ girls network. Opvallend is overigens dat de commissaris lid SeB financiële kennis als een overgekwalificeerde competentie noemt. Ook bij de andere variaties is dit een competentie waar eerder sprake is van dat er teveel dan te weinig is. Operationele en bestuurlijke ervaring zijn de twee andere competenties, waar geen verbeterwens wordt gesignaleerd. Dit zijn, naast het netwerk in Nederland, de competenties die in het verleden het meest dominant waren als werd gesproken over de criteria, waaraan een commissaris zou moeten voldoen. Het lijkt dat dit nog steeds zo is.

Ruim voldoende: bestuurlijke en operationele ervaring, financiële kennis en netwerk in Nederland

Huidige kwaliteit basisprofiel

- Het zal niet verbazen dat binnen het **bapr** de volgende competenties **ruim voldoende** scoren: bestuurlijke en operationele ervaring, financiële kennis en netwerk in Nederland.
- Een **matige voldoende** is weggelegd voor: sector-/branche ervaring, ervaring met veranderingsprocessen, technologische kennis en HR-kennis. **Marketingkennis** scoort een fractie hoger, maar wordt bepaald niet als een sterk punt gezien van de RvC.
- **Zwak** scoren: juridische kennis, ICT-kennis en internationaal netwerk.

Nauwelijks grote afwijking bij persoonsgebonden variaties; bij organisaties zowel positieve als negatieve afwijking per variatie

Huidige kwaliteit overige variaties

- Bij de **persoonsgebonden** variaties doet zich **alleen** in **negatieve** zin een beperkt aantal grote afwijkingen voor van het basisprofiel. Dat is bij RvB (4x) en de vrouwelijke commissaris (3x). Bij de **organisatie typische** variaties is het beeld meer **diffuus**. Er doen zich zowel positieve als negatieve afwijkingen voor per variatie. GB is hier de uitzondering met alleen maar 6 grote positieve afwijkingen.
- De meeste grote **negatieve afwijkingen** betreffen: **netwerk** in Nederland (6x) en internationaal netwerk (4x). In **positieve** zin doen zich grote afwijkingen voor bij **sector-/branche ervaring** en **juridische kennis** (elk 5 x) en ervaring met veranderingsprocessen (4x).

Risicoanalyse ten behoeve van vereiste competenties in RvC

Enige bespiegelingen

Bij de technische competentie kwam geregeld tijdens de interviews naar voren, dat de betrokken competentie vooral binnen de organisatie belegd dient te zijn. De vraag is dan wel dat als de RvC aan een concrete competentie voor zichzelf minder hoge eisen stelt, of zij voldoende in staat is om toezicht te kunnen uitoefenen op de RvC met betrekking tot die competentie. Denk bijvoorbeeld aan financiële kennis en derivaten. Hier tekent zich duidelijk een dilemma af. Misschien is het goed om op de samenstelling van een RvC een risicoanalyse los te laten. Op welke gebieden respectievelijk competenties kan een RvC het zich niet permitteren een minder dan gemiddelde kennis/ervaring in huis te hebben? En stel dat geconstateerd wordt dat er een omissie is. Hoe wordt deze dan gecorrigeerd? Wordt er tussentijds een aanpassing van de samenstelling van de RvC tot stand gebracht in de zin dat er een commissaris wordt vervangen? Wordt er tijdelijk voor een extra commissaris gekozen? Of wordt ervoor gekozen om de zittingstermijn van de commissaris bijvoorbeeld te beperken tot 1 jaar, zoals in sommige buitenlandse gevallen gebeurt? Daarmee kan op een meer natuurlijke manier de samenstelling van een RvC jaarlijks worden aangepast aan de nieuwe uitdagingen waarvoor een bedrijf zich gesteld ziet.

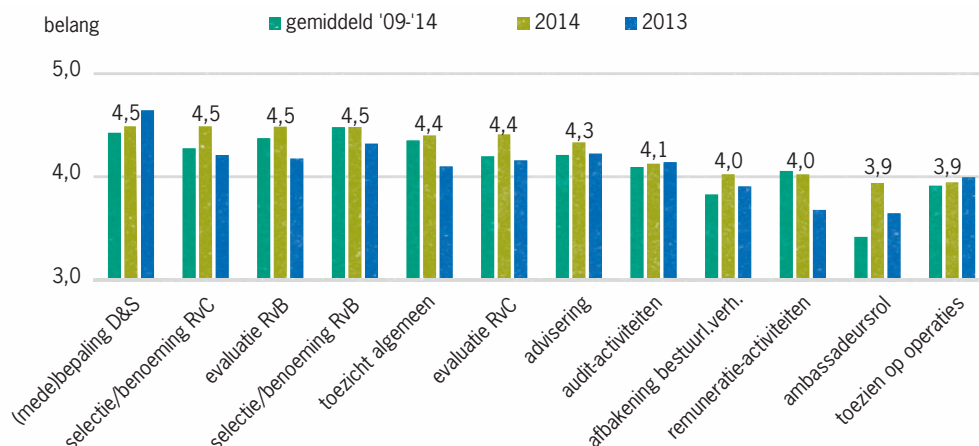
Matige score voor belang ICT-kennis. Kent RvC de risico's op dit gebied?

De absolute hoogte van het belang van ICT-kennis verbaast ons. Gezien het zeer brede veld, waarop deze competentie van toepassing wordt geacht en de mogelijke gevolgen, had een hogere score ons inziens voor de hand gelegen. Wij zijn hier nog meer over verbaasd, omdat ook de commissaris die nog elders lid is van een RvB, aan deze competentie ook een betrekkelijk laag belang toekent. ICT, ruim gedefinieerd, is ons inziens bij uitstek een aandachtgebied, waarbij het tweezijdige karakter van risico, zowel een kans als een bedreiging, zich kan manifesteren. Wel is ICT-kennis één van de competenties, waarbij 10 van de 13 variaties een verbetering nodig achten. Het lijkt of de commissarissen wel het gevoel hebben gekregen dat het blijkaar beter moet. Alleen realiseren zij zich misschien nog onvoldoende de urgentie van de verbetering zowel qua omvang als qua snelheid. In dat verband vragen wij ons bijvoorbeeld af hoeveel commissarissen weet hebben van de Europese wetgeving in verband met datalekken? Raakt die ook hun organisatie? En wat kunnen de financiële gevolgen zijn? 10% van de netto-omzet?

2.2 Activiteiten RvC

Toekomstig belang

Figuur 2.2 Scores toekomstig belang RvC activiteiten basisprofiel (5-puntschaal).



Legenda: gemiddeld: gemiddelde score voor het basisprofiel in de jaren 2008 tot en met 2014, voor zover cijfers beschikbaar. De getallen in de grafiek betreffen de scores voor 2014; D&S: doelstellingen en strategie

Belang activiteiten voor basisprofiel

Zeer belangrijk: selectie en benoeming RvC en RvB en evaluatie RvB

- **Gemiddeld** is het toekomstig belang van de onderscheiden activiteiten als belangrijk te typeren met een score van 4,3 op de 5-puntschaal. Dat is licht hoger dan de score voor 2013 en dan de gemiddelde score over de jaren 2008 tot en met 2014. Vorig jaar werd alleen de (mede) **bepaling van doelstellingen en strategie** als **zeer belangrijk** gezien. Dit jaar is deze kwalificatie daarnaast ook van toepassing op: **selectie en benoeming leden RvC en RvB** alsmede op **evaluatie RvB**.
- Net niet als zeer belangrijk zijn toezicht in het algemeen en evaluatie functioneren RvC. De verschillen zijn marginaal. Wel blijkt uit deze resultaten weer dat de werkgeversrol met betrekking tot de RvB hoog scoort. Dit jaar is voor het eerst het belang van de selectie van leden van de RvC hoger uitgekomen dan dat voor de leden van de RvB. Daarmee wordt dan impliciet aangegeven dat als je geen goede keurmeesters hebt, het de vraag is of je wel goed het vlees kunt keuren. Anders gezegd je hebt top commissarissen nodig om top bestuurders te kunnen selecteren en te benoemen.
- Toezien op de operationele gang van zaken en de ambassadeursrol zijn net niet belangrijk. Het verschil is evenwel marginaal. Opvallend is wel dat de ambassadeursrol voor het tweede jaar in successie duidelijk aan belang wint. Met één uitzondering in 2010 is dit eigenlijk een gestaag stijgende lijn sinds 2008. Bij deze activiteit doet zich het grootste verschil voor met het zesjaars gemiddelde.

Ambassadeursrol wint gestaag aan belang

Toekomstig belang voor variaties op het basisprofiel

Grote mate van consensus met basisprofiel; FAM en MKB grote uitzondering

- Opvallend is de grote mate van consensus met het basisprofiel. Er doen zich twee opvallende afwijkingen voor en wel bij MKB en FAM. Deze beide variaties zijn verantwoordelijk voor 18 van de 24 grote afwijkingen van het basisprofiel. Bovendien zijn alle afwijkingen het resultaat van een lager belang. De ambities zijn daarmee gemiddeld lager dan bij de andere variaties en het basisprofiel. Bij twee activiteiten **wijken** deze beide variaties ook **niet af** van het basisprofiel, namelijk bij de **adviesrol** en bij de **afbakening van de bestuurlijke verhoudingen**.

Enige bespiegelingen

Schaalgrootte MKB verklaring voor verschillen



Wij kunnen ons voorstellen dat de schaalgrootte bij het MKB een verklaring is voor de afwijkende positie. Er dient voor gewaakt te worden dat met een kanon op een mug wordt geschoten. De activiteiten moeten wel proportioneel zijn in relatie tot de betrokken organisatie.



Bij FAM spagaat RvC en Raad van advies

Wat betreft het FAM is de situatie wat minder eenduidig. Voorstelbaar is dat in de delicate afweging tussen verantwoordelijkheden van de RvC en van de algemene vergadering van aandeelhouders benoemingen van zowel RvC als van RvB bijvoorbeeld een sterkere betrokkenheid van de familie kennen. De RvC is in dit opzicht wat minder autonoom. Hetzelfde geldt tot op zekere hoogte vermoedelijk ook voor de remuneratieactiviteiten. De ambities bij FAM doen een beetje denken aan een tussenvorm van een RvC en een Raad van advies.

Verbeterwensen: vergelijking huidige kwaliteit met toekomstig belang

Tabel 2.2 Quotiënt huidige kwaliteit en toekomstig belang: basisprofiel en enige variaties (5-puntschaal)

	bapr	GB	FAM	Corp	VZ	RvB	VR
toezicht op bestuur in het algemeen						0,85	
advisering bestuur in het algemeen							
ambassadeursrol voor organisatie	0,86			0,90	0,87	0,81	0,83
(mede) bepaling D&S						0,88	
audit activiteiten							
remuneratie-activiteiten						0,86	
selectie en benoeming leden RvC			0,88		0,89	0,84	
selectie en benoeming leden RvB	0,87		0,79			0,80	0,84
evaluatie functioneren RvC	0,87	0,87	0,89		0,87	0,79	0,84
evaluatie functioneren RvB	0,78	0,84	0,85		0,82	0,67	0,76
toezien op operationele zaken					0,88	0,87	0,84
afbakening bestuurlijke verhoudingen						0,86	

Groen: de huidige kwaliteit scoort +10% of meer hoger dan het belang; geen getal: de afwijking van het belang ligt tussen de +10% tot en met -10% en is in beginsel acceptabel; geel: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en is daarmee een punt van aandacht; oranje met rood randje: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk.

Tevreden over toezicht en advies; grootste verbeterwens betreft evaluatie RvB

Verbeterwensen basisprofiel

- Bij de toezicht en de adviesrol geeft het basisprofiel blijk van een zekere mate van tevredenheid. Er manifesteert zich bij deze activiteiten geen verbeterwens. Dat geldt evenwel niet voor de **ambassadeursrol**. Die vergt een **verbeterslag**, evenals de selectie en benoeming van leden van de RvB en de evaluatie van het functioneren van de RvC. De grootste slag moet worden gemaakt bij de evaluatie van het functioneren van de RvB.
- Van de vier gesignaleerde verbeterwensen hebben er drie duidelijk een HR-competentiedimensie.

Voor RvB moet het beter op veel fronten; vooral zeer kritisch ten aanzien van evaluatieproces van RvC en van RvB

Verbeterwensen voor variaties op het basisprofiel

- Het is opvallend, dat evenals bij het basisprofiel bij **geen** van de onderzochte activiteiten sprake is van een **overkwalificatie**. Verder zijn er bij de persoonsgebonden variaties gemiddeld meer verbeterwensen waar te nemen dan bij de variaties gekoppeld aan de organisatietypes.
- De commissaris lid RvB heeft met 10 verbeterwensen de meeste ambities om verbeteringen te realiseren. Vooral het evalueren van zowel de RvC als de RvB behoeft, wat deze variatie betreft, verbetering. De verbeterwens bij RvB is vooral gebaseerd op de relatief lage waardering van de huidige kwaliteit.

Woningcorporatie ziet alleen verbetering voor ambassadeursrol

- Bij de overige **persoonsgebonden variaties** loopt het aantal **verbeterwensen** uiteen van 3 (SeB) tot 5 bij de voorzitter en bij de commissaris lid auditcommissie. Bij de **organisatie typische variaties** voeren COOP en STI de lijst aan met 5 verbeterwensen. De geringste behoefte om zaken aan te passen is aanwezig bij de woningcorporatie en bij GB en MKB. Opvallend is dat de twee verbeterambities bij GB en MKB de evaluatie van RvB en van RvC betreffen. Bij de woningcorporatie is er maar bij één activiteit een verbetering te realiseren en dat is de ambassadeursrol.

Nagenoeg unanieme verbeterbehoefte bij evaluaties

- 12 van de 13 variaties signaleren een verbeterbehoefte bij de evaluaties van RvC en van RvB. Ook veel genoemd zijn: ambassadeursrol (8x), selectie en benoeming leden RvB (7x), toezien op de operationele gang van zaken en selectie en benoeming leden RvC (elk 5x).

- Er worden **nauwelijks** tot geen **verbeteringen** waargenomen voor de toezichhoudende taken, advisering, de remuneratieactiviteiten en de (mede)bepaling van doelstellingen en strategie. Ook de afbakening van de bestuurlijke verhoudingen is blijkbaar geen issue. Alleen de commissaris lid RvB neemt ten aanzien van deze laatste activiteit een afwijkend standpunt in.

Huidige kwaliteit basisprofiel

Gemiddeld zekere mate van tevredenheid

- **Ruim voldoende** scores: toezicht op en advisering aan het bestuur in het algemeen, audit-activiteiten, (mede)bepaling doelstellingen en strategie en selectie en benoeming leden RvC.
- Een **bescheiden voldoende** is weggelegd voor: de ambassadeursrol, de evaluatie van het functioneren van de RvB en toezien op de operationele gang van zaken.
- Grosso modo is er gemiddeld sprake van een zekere mate van tevredenheid met de huidige kwaliteit. Er is volgens de commissarissen geen sprake van een onvoldoende situatie.

Andere variaties

RvB, MKB en FAM variaties met vooral negatieve afwijkingen. Overige kunnen zich in basisprofiel vinden

- Vooral de commissaris lid **RvB** is bij diverse activiteiten (9 van de 12) duidelijk **minder te spreken** dan het basisprofiel. In feite wordt de evaluatie van de RvB en de ambassadeursrol zelfs als onvoldoende gekwalificeerd.
- Ook MKB en FAM laten met respectievelijk 7 en 6 grote, negatieve afwijkingen zien dat de situatie in de RvC nog niet overal goed is. Opvallend is dat **GB alleen 4 grote positieve afwijkingen** van het basisprofiel laat zien.
- Per afzonderlijke activiteit is het hoogste aantal negatieve afwijkingen beperkt tot 4. En altijd zijn MKB, FAM en/of RvB daarin vertegenwoordigd.

Enige bespiegelingen

Is er sprake van een 'operationeel generatieconflict' tussen RvB commissaris en overige commissarissen?

Wij zijn geneigd vooral het nodige gewicht toe te kennen aan de opvattingen van de commissaris lid RvB. Wij vragen ons af of er sprake is van wat wij zouden willen noemen een 'operationeel generatieconflict'. Dat wil zeggen, de commissaris lid RvB is nog actief betrokken bij de operationele gang van zaken en de dagelijkse hectiek. Bij de meeste andere commissarissen zal de afstand tot het operationeel proces doorgaans veel groter zijn en misschien ook van langer geleden dateren. Daarmee is ook het gevaar aanwezig dat een deel van de kennis en de ervaring van deze tweede groep commissarissen aan actualiteit en daarmee misschien ook aan relevantie heeft ingeboet. En als deze tweede groep commissarissen bedrijfsbezoeken en gesprekken met andere personen van het bedrijf dan leden van de RvB niet op het programma heeft staan, is de kans aanwezig dat de kloof tussen RvC en RvB alleen maar groter wordt. Hierdoor is het niet uitgesloten dat er de nodige ruis ontstaat in de communicatie tussen RvB en RvC.

Wat is referentiekader van commissaris om oordeel te (kunnen) vellen?

Verder speelt mee dat het verschil in perceptie ook te maken kan hebben met het waarnemingsvermogen van de commissarissen maar ook met de positie ten opzichte van het te beoordelen onderwerp/orgaan. Een oordeel over de RvC, waarin een commissaris zelf zit, zal doorgaans wat minder uitgesproken zijn dan het oordeel over de RvB waar de commissaris verder van afstaat. De reden voor ons om dit onderwerp aan de orde te stellen heeft ook te maken met onze ervaringen bij de evaluaties van RvC's. Daaraan wordt ook deelgenomen door leden van de RvB's en het komt geregeld voor dat de leden van de RvB een fundamenteel andere mening hebben dan de leden van de RvC. Ook hebben we vorig jaar geconstateerd dat secretarissen van RvC's blij gaven van een redelijk kritische opstelling. Ergo hoe toetst een commissaris zijn/haar oordeel? Wat is het referentiekader? En beschikt de commissaris op al die terreinen over de geschikte ook persoonlijke competenties om een gefundeerd oordeel te kunnen hebben?

Wel tevreden over remuneratie-activiteiten, maar niet over evaluatie RvB. Hoe kan dat?

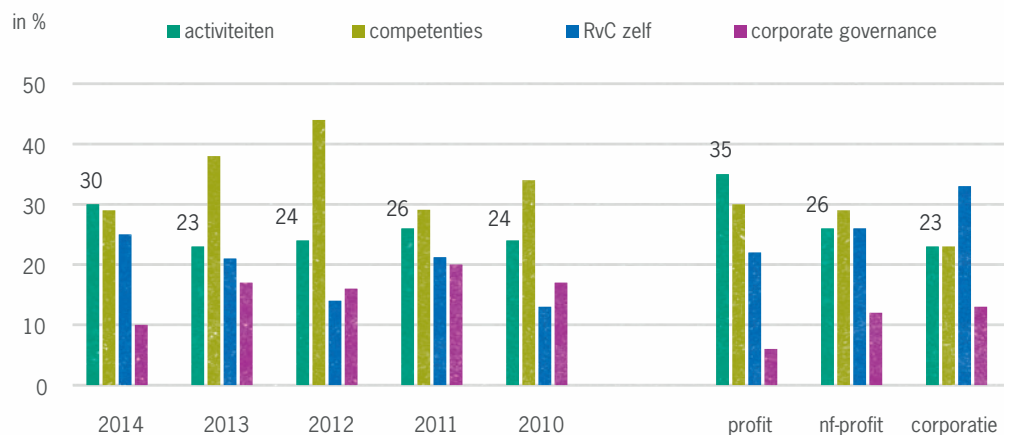
In het verlengde van hetgeen hiervoor is gesteld, verbazen wij ons over de opvattingen over de remuneratie-activiteiten en die over de evaluatie van het functioneren van de RvB. Tevredenheid over de activiteiten rond de remuneratie, maar niet tevreden over de evaluatie van het functioneren van de RvB. Het lijkt ons dat het een niet zonder het ander kan. Beide activiteiten lijken ons toch onlosmakelijk met elkaar verbonden? Het zou toch voor de hand liggen dat ten behoeve van de remuneratie criteria worden vastgesteld, waarop een RvB wordt beoordeeld. Bij de evaluatie van het functioneren van de RvB zouden dan de gekozen criteria als leidraad moeten dienen. Maar het zou natuurlijk kunnen zijn dat de criteria wel in kwalitatieve termen zijn geformuleerd, maar minder gemakkelijk hard zijn te maken of gemaakt. Het kan natuurlijk ook zijn dat de gekozen criteria onvoldoende breed een uitspraak doen over het kunnen beoordelen van het functioneren van de RvB. Stel dat bijvoorbeeld de winst, de aandelenkoers of het aantal gerealiseerde sociale woningen als criterium voor het variabele deel van de remuneratie wordt gehanteerd. Er wordt dan geen uitspraak gedaan over de mate waarin de RvB ervoor heeft gezorgd, dat de organisatie de komende jaren 'gezonder' ingaat. Maar stel dat op dit laatste gebied geen criterium is opgesteld ten behoeve van de remuneratie. Kan er dan wel sprake zijn van een consistente benadering tussen remuneratie en het evalueren van het functioneren van een RvB?

Onderzoeksvraag

2.3 Verbeterpunten m.b.t. tot competenties en activiteiten (leden) RvC

Ook via een open vraag is onderzocht wat de commissarissen als verbeterpunten zien met betrekking tot de competenties en activiteiten van de (leden van de) RvC van de organisatie die zij centraal hebben gesteld in het onderzoek. De opmerkingen zijn zoveel mogelijk in clusters weergegeven, namelijk activiteiten, competenties, RvC zelf, corporate governance en overige. In het totaal zijn 312 opmerkingen (197 in 2013 en 168 in 2012) gemaakt. Hiervan komen er 132 van commissarissen bij de profit bedrijven en 180 van de commissarissen bij not-for-profit bedrijven (inclusief 113 bij de woningcorporaties). 12 commissarissen (5 in 2013) hebben aangegeven, dat zij tevreden zijn en geen verbeteringen nodig achten. Van deze 12 zijn er 6 verbonden aan een woningcorporatie en 4 aan een andere not-for-profit instelling. In een aantal gevallen is aangegeven dat een aanpassing net was geëffectueerd.

Figuur 2.3 Aantal verbeterpunten per categorie bedrijven per cluster (als % van totaal)



In de figuur is bij de activiteiten het aantal verbeterpunten vermeld als % van het totaal. De rubriek overige is achterwege gelaten, waardoor de percentages niet tot 100% sommen. Voor 2014 zijn ook de relevante percentages per categorie bedrijven en voor de woningcorporaties gegeven.

Meeste verbeterwensen voor activiteiten

Totaal niveau

- Vanaf 2012 is het procentuele aantal verbeterpunten voor competenties zo sterk teruggelopen, dat dit jaar voor het eerst sinds 2010 het procentueel aantal **verbeterwensen** het **hoogst** is voor de **activiteiten** (met 30% tegen 23% in 2013). Dit is vooral te herleiden tot de situatie bij de profit sector, waar 35% van de opmerkingen in deze cluster valt tegen slechts 26% bij de not-for-profit.
- Op de tweede plaats qua procentueel aantal opmerkingen komen de **competenties** (29%), gevolgd door de **RvC zelf** (25%). Voor **corporate governance** is slechts 10% van de opmerkingen gereserveerd en voor de cluster **overige** 8%.
- Bij de **profit sector** is de ranking qua aantal opmerkingen grosso modo gelijk aan die van de totale populatie. Bij de **not-for-profit sector** is de **eerste plaats** weggelegd voor **competenties**. Ex aequo op de tweede plaats volgens activiteiten en RvC zelf. Bij de **woningcorporaties** staat de **RvC zelf** met 33% van de opmerkingen op de **eerste plaats**. Opvallend is verder dat **corporate governance** bij de profit sector nauwelijks lijkt te spelen. Bij de not-for-profit categorie heeft 12% van de opmerkingen hierop betrekking.

Meer verbeteringen bij activiteiten en RvC zelf

Ontwikkeling in de tijd

- Vergeleken met de voorgaande jaren 2013 en 2012 is het aantal gewenste **verbeteringen** in procentuele termen **teruggelopen bij competenties** (van 44% naar 29%) en bij **corporate governance** van 16% naar 10%.
- Een toename valt waar te nemen bij de activiteiten (van 24% naar 30%) en bij RvC zelf (van 14% naar 25%). Ook het aantal opmerkingen in de categorie overige is gestegen (van 1% naar 8%).

Per cluster

Activiteiten

Vooraf aandacht voor
werkgeversrol veel genoemd

- De hogere aandacht voor de activiteiten is vooral te herleiden tot de gestegen belangstelling voor de werkgeversrol jegens de RvB naar 6%. In het verleden waren hierover nauwelijks opmerkingen gemaakt. Binnen deze cluster is vervolgens het **kritisch volgen** van de **RvB** en het doorvragen met 5% het onderdeel, dat hierna procentueel de meeste aanhang heeft. Bij de profitsector is dit zelfs 8%.

Naast de werkgeversrol (8%) zijn de advies-/klankbordrol en betrokkenheid bij de doelstellingen en strategie met elk 5% het meest genoemd bij de **profit sector**. Bij de **not-for-profit** zijn verbetering van toezicht en het kritisch volgen van de RvB hier het meest genoemd (elk 5%). Bij de **woningcorporaties** zijn dat het balans aanbrengen tussen ondernemerschap en risk management en de toezichtrol.

Competenties/eigenschappen

Verbetering technische
competenties en kennis sector/
bedrijf/business model stabiel
bovenaan

- Bij de competenties is de aandacht voor de zogeheten technische competenties met 15% licht gedaald ten opzichte van de vorige jaren. Op de tweede plaats staat kennis van de sector/het bedrijf en het business model.
- Netwerk, deskundigheid, ervaring en inzicht/visie scoren niet of weinig opmerkingen. Wat betreft het netwerk verbaast ons dat niet. Het lijkt dat het old boys/girls network nog steeds functioneert.
- Het beeld bij de profit en de not-for profit sector is vergelijkbaar.

RvC zelf

Team: samenstelling, functioneren
en persoonlijke competenties
relevant

- Bij deze cluster scoren relatief hoog vooral het team aspect in termen van samenstelling en functioneren, inclusief de persoonlijke competenties en de subcategorie 'overige' (elk 7% van de opmerkingen). Daarnaast worden diverse opmerkingen gemaakt over de **attitude** van de RvC.
- De categorie overige opmerkingen is vooral relevant bij de not-for-profit sector. Dit geldt ook voor de opmerkingen over bijscholing, de bereidheid om verbeteringen aan te brengen en de attitude.

Corporate governance

Alleen relatie RvB-RvC nog een
issue bij nf-profit

- Het enige onderwerp, dat minimaal 5% van de opmerkingen betreft, is de relatie tussen de RvB en de RvC. En dan betreft dit ook primair de not-for-profit sector.
- Het lijkt dat het onderwerp corporate governance in de profit sector al voldoende is uitgekristalliseerd.

Overige

Professionalisering geregeld
genoemd

- Het aantal onderwerpen in deze categorie is gestegen van 1% naar 8%. Daarbinnen is één onderwerp in 3% van de gevallen genoemd. Het betreft de wens voor professionalisering. Alleen is het aantal terreinen, waarop dit betrekking heeft, erg divers.

Enige bespiegelingen

Maatschappelijke druk en effect
evaluaties functioneren RvC achter
verschuiving in verbeterwensen

Wij vragen ons af of de verschuivingen te herleiden zijn tot de gevolgen van een toenemende maatschappelijke druk op commissarissen en/of op de effecten van de al dan niet verplichte evaluaties. Wat betreft de maatschappelijke druk zien we in toenemende mate dat RvC's min of meer publiekelijk ter verantwoording worden geroepen. Een RvC moet meer aangeven hoe zij invulling heeft gegeven aan haar taken. En wat betreft de evaluaties hebben wij de indruk dat het vrijblijvend karakter afneemt en dat commissarissen meer openstaan voor suggesties op gebieden, waaraan zij voorheen niet zoveel (expliciet) aandacht schonken. Denk bijvoorbeeld aan de groepsprocessen en dynamiek binnen een RvC en in de relatie tussen RvB en RvC. Klassieke selectiecriteria van commissarissen komen ter discussie te staan.

3 Samenwerking binnen RvC

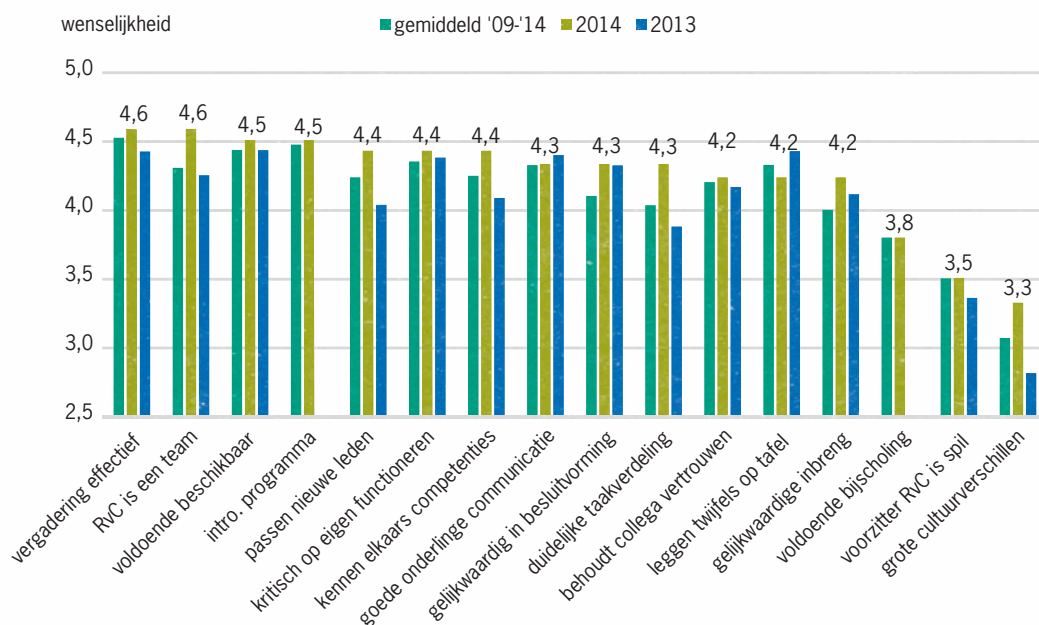
Onderzoeksvraag

In het kader van de activiteiten van de RvC is de respondenten gevraagd aan te geven wat zij vinden van de huidige situatie en wenselijke situatie van de samenwerking binnen de RvC. Eén en ander is als stelling geformuleerd, waarmee de respondent de mate van instemming kon aangeven. In een volgend deelrapport wordt uitgebreider ingegaan op rollen die kunnen worden onderscheiden binnen een RvB en binnen een RvC.

3.1 Samenwerking binnen de RvC

wenselijke situatie

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



Zeer wenselijk: effectieve vergadering, het zijn van een team, beschikbaarheid en volgen van een introductieprogramma.

Wenselijke situatie voor basisprofiel

- In tegenstelling tot vorig jaar is bij een aantal stellingen een score van 4,5 of hoger gerealiseerd, wat staat voor 'zeer wenselijk'. Het gaat dan over het effectief zijn van de vergadering, het zijn van een team, voldoende beschikbaar zijn en het volgen van een introductieprogramma.

- De **laagste wenselijkheid** is weggelegd voor de voorzitter als spil van de RvC en het hebben van grote cultuurverschillen. Ook bijscholing blijft relatief wat achter met een score onder de 4,0.

Omslagpunt bij grote cultuurverschillen

- Opvallend is dat er bij het hebben van grote cultuurverschillen sprake lijkt te zijn van een omslag in het denken. Vorig jaar werd dat nog als onwenselijk gezien met een score van 2,8. Dit jaar duidt een 3,3 op een bescheiden instemming met de stelling.
- Andere grote verschillen met vorig jaar, in casu meer instemming met de stelling, zijn: het door de leden van een RvC voldoende selecteren of nieuwe leden wel in de RvC passen, het kennen van een duidelijke taakverdeling, het zijn van een team en het voldoende kennen van elkaars competenties. Vermoedelijk heeft een aantal van deze wensen te maken met geconstateerde tekortkomingen.

Wenselijke situatie voor variaties op het basisprofiel

Grotendeels eens met basisprofiel, behalve FAM en MKB

- In grote lijnen delen de andere variaties de opvattingen van het basisprofiel. Alleen FAM en MKB vormen een grote uitzondering met respectievelijk 9 en 6 grote negatieve verschillen met het basisprofiel. Het lijkt erop dat schaalgrootte, complexiteit van het bedrijf en de omvang van de RvC een rol spelen bij zowel MKB als bij FAM. Taakverdeling is bijvoorbeeld minder urgent en dat geldt ook voor het volgen van een introductieprogramma.
- Het aantal variaties met een afwijking van het basisprofiel is per stelling beperkt tot maximaal drie.

3.2 Verbeterwensen m.b.t. samenwerking binnen RvC

Tabel 3.1 Quotiënt huidige en wenselijke situatie van de samenwerking binnen de RvC (5-puntschaal).

	bapr	GB	FAM	Corp	VZ	RvB	VR
leden hebben een gelijkwaardige inbreng					0,87	0,88	0,87
leden hebben gelijkwaardig aandeel in besluitvorming	0,87				0,88	0,78	0,88
RvC is kritisch op haar eigen functioneren	0,86	0,88	0,83			0,79	0,81
RvC is een team	0,82	0,88	0,83	0,84		0,78	0,76
binnen RvC is sprake van grote cultuurverschillen			0,82				
RvC kent een duidelijke taakverdeling			0,88				
onderlinge communicatie tussen RvC-leden is goed			0,89				0,84
alle commissarissen zijn voldoende beschikbaar							0,88
vergaderingen van RvC zijn effectief	0,89		0,87			0,87	0,84
voorzitter is spil waarom alles draait binnen RvC							
commissaris doet voldoende aan bijscholing	0,79	0,81	0,84	0,80	0,84	0,73	0,79
nieuwe leden RvC volgen introductie programma	0,80	0,84	0,82	0,87	0,88	0,72	0,77
leden RvC kennen elkaars competenties voldoende						0,87	0,84
RvC selecteert voldoende of nieuw lid past in de RvC	0,76	0,89	0,89		0,81	0,68	0,74
RvC-leden leggen hun twijfels voldoende op tafel							
RvC-checkt voldoende of collega vertrouwen behoudt				0,87		0,84	0,88

Groen: de huidige kwaliteit scoort +10% of meer hoger dan het belang; geen getal: de afwijking van het belang ligt tussen de + 10% tot en met -10% en is in beginsel acceptabel; geel: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en is daarmee een punt van aandacht; oranje met rood randje: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk.

Verbeterwensen basisprofiel

Verbetering beslist wenselijk voor bijscholing en voor checken of nieuw RvC-lid wel in RvC past

- Binnen het **bapr** worden twee **urgente verbeteringen** aangegeven en vijf minder urgente. De urgente zijn: de wens dat een commissaris voldoende aan bijscholing doet en dat de RvC voldoende selecteert of een nieuw lid wel in de RvC past. De minder urgente betreffen het hebben van een gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming, het kritisch zijn op het eigen functioneren, het zijn van een team, het effectief zijn van de vergaderingen en het volgen van een introductieprogramma door nieuwe leden.

Verbeterwensen voor variaties op het basisprofiel

De nodige verbeteringen behalve bij CORP, VZ en GB

- In het algemeen kan worden geconstateerd dat er de nodige behoefte voor verbetering wordt gevoeld. Wel zijn er (ook) deze keer weer een paar opvallende uitzonderingen. De **minste ver-**

beterwensen doen zich voor bij de **woningcorporatie** (4 x), de **voorzitter** (5x) en **GB** (5x).

- De **meeste verbeterwensen** worden aangegeven door: de vrouwelijke commissaris en de commissaris lid SeB (elk 12 x), de STI (11x) en de COOP en de commissaris lid RvB (elk 10x). Ook bij FAM en de jongere commissaris is het aantal aangegeven verbeteringen met elk 9 aan de forse kant.

Bijscholing, introductieprogramma en het zijn van een team bij (bijna) elke variatie een probleem, Spilfunctie voorzitter in balans

- De onderdelen waar **veel variaties** een **verbeterwens** hebben aangegeven zijn: het voldoende doen aan bijscholing (13x), het volgen van een introductieprogramma en het zijn van een team (elk 12x), voldoende selecteren of **nieuwe leden wel in de RvC passen** (11x) alsmede het **kritisch zijn op het eigen functioneren** en het hebben van een **gelijkwaardig** aandeel in de **besluitvorming** (elk 10x).
- Het **effectief zijn** van de **vergaderingen** is bij 9 variaties een verbeterwens. Voor de andere onderzochte deelaspecten is het aantal variaties met een verbeterwens 7 of lager. Ten aanzien van de spilfunctie is er bij geen variatie een verbeterwens aangegeven.

Huidige situatie basisprofiel

Beschikbaarheid, effectiviteit vergadering; kennis van elkaars competenties en twijfels tonen zijn voldoende

- In de huidige situatie zijn **voldoende**: de beschikbaarheid van de commissarissen, het effectief zijn van de vergaderingen, het kennen van elkaars competenties en ervaringen en het op tafel leggen van de twijfels. Daarmee wordt op vier van de zestien onderdelen een voldoende gescoord. Het wil ons voorkomen dat dit geen indrukwekkende score is.
- De **laagste score** (3,0) is weggelegd voor het voldoende doen aan **bijscholing**.

Variaties ten opzichte van basisprofiel

- In het totaal doen zich bij de organisatie georiënteerde variaties meer grotere afwijkingen voor dan bij de persoonsgebonden variaties.
- **Grote, positieve verschillen** doen zich vooral bij GB (6x), COOP (4x) en CORP (3x). Bij COOP doen zich ook vier grote, negatieve afwijkingen. MKB (6x) en FAM (5x) zijn samen met de commissaris lid RvB (6x) de variaties met de meeste negatieve afwijkingen.

Enige bespiegelingen

Tijdsdruk en maatschappelijk druk zorgen dat commissariaat van ambacht naar vak gaat.

Professionalisering is niet tegen te houden.



Het lijkt er op dat bij het basisprofiel het commissariaat van ambacht naar professe migreert. Ook lijkt tijdsdruk een rol te spelen. Het kan haast niet anders dan dat verbeterwensen gebaseerd zijn op minder prettige ervaringen of op inmiddels verkregen andere inzichten en bijgestelde opvattingen.



Uit eerder onderzoek is gebleken dat de verwachting was dat het aantal vergaderingen zou toenemen. We hebben reden om te veronderstellen dat dit ook daadwerkelijk is gebeurd. Ook krijgen wij mede op basis van de interviews de indruk dat de agenda eerder voller dan lichter wordt. Ergo, ook met meer vergaderingen blijft tijdsdruk een rol spelen bij de afzonderlijke vergaderingen. Onze verwachting is dat het tijdsbeslag met ook 'niet-vergadering' activiteiten verder zal toenemen. Een commissariaat gaat ook in normale situaties meer tijd kosten. Als dat zo is, dan is er alle reden om kritisch te analyseren hoe de beschikbare commissaristijd zo goed mogelijk kan worden benut. Aandachtspunten zijn dan ongetwijfeld wat wordt er verwacht van een RvC en een individuele commissaris, gegeven de verwachte ontwikkelingen /ambities van de betrokken organisatie. Aangezien er doorgaans geen voorkeur bestaat het aantal commissarissen in een RvC uit te breiden, impliceert dit dat elke commissaris zijn/haar aandeel moet leveren. Taakverdeling is dan ook een logische vervolgstap.

In het licht van deze ontwikkelingen wordt een niet-functionerende commissaris niet meer gedoogd. Dat kan dan niet anders dan betekenen dat er kritischer geselecteerd wordt ten aanzien van een nieuw te benoemen commissaris. Er zal meer diepgravend gekeken moeten worden over welke relevante (zowel technische als meer persoonlijke) competenties en ervaringen de betrokken commissaris beschikt. Daarbij zal meer dan in het verleden ook gekeken worden of een commissaris in staat is een bijdrage te leveren aan de samenstelling van een goed functionerende RvB. Hoe beter deze is, hoe minder werk de RvC heeft. Bovendien zal een nieuwe commissaris eerderen grondiger moet worden ingewerkt dan dikwijls gebruikelijk is. En als aan die randvoorwaarden is voldaan, is het prettig een efficiënte vergadering te kunnen hebben.



Een probleem is wel dat een RvC periodiek en systematisch moet analyseren en bespreken of de eerdere rolverdeling en afspraken nog wel actueel zijn. Dat is een activiteit waarvan het lijkt dat commissarissen daarin niet altijd zin hebben. Maar in de ontwikkeling van ambacht naar vak en daarmee naar een verdere professionalisering is dit een onstuitbare ontwikkeling.





4 Relatie tussen RvB en RvC

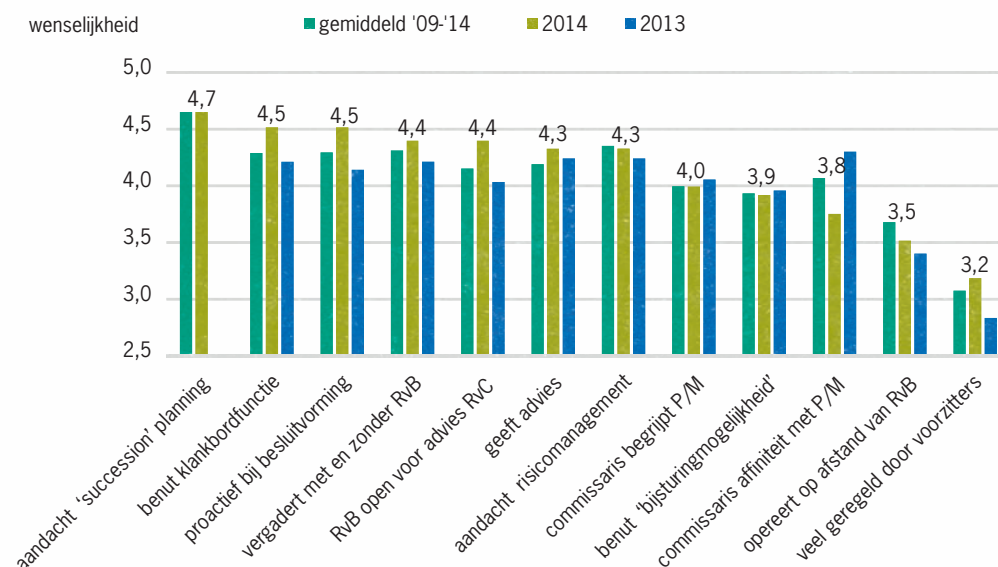
Onderzoeksvraag

4.1 Samenwerking tussen RvB en RvC

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

wenselijke situatie

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



In figuur 4.1 zijn de scores voor 2014 in de figuur opgenomen.

Zeer wenselijk: aandacht voor succession planning klankbordfunctie en proactief worden betrokken bij belangrijke besluitvorming

Wenselijke situatie basisprofiel

- Binnen het bap **stemmen** de commissarissen **in met** het grootste deel van de stellingen. Met een drietal stellingen wordt zelfs zeer sterk ingestemd, namelijk de aandacht voor 'succession' planning, het benutten van de klankbordfunctie en het proactief worden betrokken bij belangrijke besluitvorming. De hoge mate van wenselijkheid voor aandacht voor succession planning met betrekking tot de RvB is in lijn met de eerder geconstateerde relatief hogere prioriteit voor de werkgeversrol.
- Daarna volgt een aantal stellingen met een waarde van 4,4 tot en met 4,0, waarvan de wenselijkheid wat lager ligt.
- Het **benutten** van de **bijsturingmogelijkheid** en het hebben van **affiniteit met de product/markten** van het bedrijf mag ook op een zekere mate van instemming rekenen. Dat is nauwelijks weggelegd voor het **op afstand opereren** en voor het veel regelen door de

voorzitters. Het op afstand opereren mag, vergeleken met de eerste onderzoeken, binnen het basisprofiel duidelijk niet al te ver zijn. Dit lijkt een bevestiging van het in de praktijk de facto functioneren van een 1 ½ tier.

**Affiniteit met producten/
markten van bedrijf mag
minder; openstaan voor advies,
proactieve betrokkenheid bij
belangrijke besluitvorming en
klankbordfunctie moet beter**

- **Vergeleken met vorig jaar** doen zich een paar verschuivingen voor. Gemiddeld is de wenselijkheid op 4,2 met 0,1 punt marginaal hoger dan vorig jaar. Een uitschieter qua verschuiving is het hebben van **affiniteit** met de producten/markten van het bedrijf. Dat wordt **aanzienlijk minder wenselijk** gevonden dan in 2013 en in 2012. Wij vragen ons af of dit samenhangt met de wat vaker voorkomende grote wijzigingen in de product/markt portfolio van diverse genoteerde bedrijven, waarbij soms afscheid wordt genomen van hele divisies. Zou er vrees zijn voor een zekere vorm van hechtingsdrang?
- De uitschieters waarbij de wenselijkheid veel hoger is komen te liggen, betreffen het **openstaan** van de RvB **voor advies** van de RvC, het **proactief** worden **betrokken bij** belangrijke **besluitvorming** en het benutten van de **klankbordfunctie**. Een hogere score kan of duiden op een daadwerkelijk gevoeld hoger belang of op een correctie, omdat het gevoel bestaat dat er op dat gebied onvoldoende wordt gepresteerd.

Wenselijk situatie variaties vergeleken met basisprofiel

**Bij persoonsgebonden variaties
nauwelijks afwijkingen, alleen wel
bij RvB. Bij MKB zes lagere scores**

- Het **aantal** grotere **afwijkingen** van het basisprofiel bij de **persoonsgebonden variaties** is **beperkt** tot vijf. Daarvan doen zich er vier in negatieve zin voor bij de **commissaris lid RvB**. Het grootste verschil doet zich daar voor bij het vergaderen van de RvC zowel met als zonder de RvB erbij. De commissaris lid RvB vindt dat minder noodzakelijk. Ook vindt deze commissaris dat het minder wenselijk is, dat er wordt bijgestuurd.
- Bij de **organisatie typische variaties** zijn er 9 grotere positieve afwijkingen en 15 grotere negatieve. De **uiterste positie** worden ingenomen door **STI** met drie positieve verschillen en 2 negatieve en door **MKB** met zes negatieve afwijkingen. Een aantal van deze afwijkingen valt te begrijpen, maar dat geldt niet voor alle. Zo is het opvallend dat **STI** (en **CORP**) vindt dat er meer op afstand moet worden geopereerd van de RvB. Het zijn de enige twee variaties, waarbij dat het geval is. Uit de hierna te bespreken verbeterwensen blijkt dat de commissarissen binnen deze variaties het gevoel hebben dat de voorzitters van RvC en RvB te 'close' met elkaar zijn. Aan de andere kant vindt **STI** wel dat er meer moet worden bijgestuurd. Deze twee standpunten komen op ons over als een contradictio in terminis, tenzij de commissarissen vinden dat de voorzitter van de RvC dat juist niet moet doen.
- Wat betreft de afzonderlijke stellingen van dit deel van het onderzoek zijn er twee waarbij een groter aantal variaties een afwijkend standpunt inneemt. Bij vijf van de zes **organisatie typische organisaties** wordt het meer wenselijk geacht dat elke commissaris **affiniteit** moet hebben met de producten/markten van het bedrijf. **MKB** is hier de uitzondering. Het voldoende **aandacht** schenken aan **succession planning** krijgt bij zes variaties een **lagere prioriteit**. Naast RvB betreft dit weer vijf organisatie typische variaties. Nu is **GB** de uitzondering.

**Hogere wenselijkheid voor affiniteit
met producten/markten en lagere
voor succession planning**

4.2 Verbeterwensen m.b.t. samenwerking tussen RvC en RvB

Tabel 4.1 Quotiënt: huidige/wenselijke situatie samenwerking tussen RvB en RvC basisprofiel en enige variaties (5-puntschaal)

	bapr	GB	FAM	Corp	VZ	RvB	VR
RvC opereert op afstand van RvB							
RvC vergadert zowel met als zonder RvB							
veel zaken worden geregeld door beide voorzitters							
proactief betrokken bij belangrijke besluitvorming	0,87				0,83	0,87	0,78
RvC benut (geregeld) haar 'bijsturingmogelijkheid'						0,85	
RvC benut (geregeld) haar klankbordfunctie							
RvC geeft (geregeld) advies aan de RvB							
'mijn' RvB staat open voor adviezen van de RvC	0,87				0,88	0,86	0,82
elke commissaris begrijpt producten/markten bedrijf	0,77				0,75	0,73	0,79
commissaris heeft affiniteit met producten/markten							
RvC (voldoende) aandacht aan riskmanagement	0,87				0,88	0,80	0,87
RvC (voldoende) aandacht aan succesie planning	0,79	0,89	0,82		0,84	0,63	0,76

Groen: de huidige kwaliteit scoort +10% of meer hoger dan het belang; geen getal: de afwijking van het belang ligt tussen de + 10% tot en met -10% en is in beginsel acceptabel; geel: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en is daarmee een punt van aandacht; oranje met rood randje: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk.

**Beter begrip van producten/
markten en meer aandacht voor
succession planning nodig**

Verbeterwensen basisprofiel

- De RvC in het basisprofiel heeft vier verbeterwensen tegen één vorig jaar. De hoogste urgentie ligt bij het begrijpen van de producten/markten van het bedrijf en de aandacht voor succession planning.
- Ook de aandacht voor **risicomanagement**, het **proactief** worden **betrokken** bij belangrijke **besluitvorming** en het **openstaan** van de RvB **voor adviezen** van de RvC zijn onderwerpen, waarbij een verbetering opportuun wordt geacht.

**Verbeterwensen basisprofiel ook
relevant bij variaties**

Verbeterwensen voor variaties op het basisprofiel

- In grote lijnen leven de verbeterwensen van het basisprofiel ook bij de andere variaties. Dit is wat sterker bij de persoonsgebonden variaties dan bij de meer organisatie typische variaties. Bij de persoonsgebonden variaties is het aantal **verbeterwensen** per variatie vijf of zes. Bij de organisatie typische variaties loopt dit uiteen van **geen bij de woningcorporaties** tot 7 bij de **COOP** en **STI**.

**Is voorzitter bij COOP en STI wel
transparant genoeg?**

- Deze beide laatste variaties hebben ook als enige aangegeven dat er wel wat **minder** mag worden **geregeld door** de beide **voorzitters**. Deze twee variaties hebben ook bij de samenwerking binnen de RvC samen met FAM van de afzonderlijke organisatie typische variaties de meeste verbeterwensen geventileerd. Wellicht is dit indirect een uiting van een gevoel van onbehagen jegens de voorzitter van de RvC. Is de voorzitter van de RvC wel voldoende transparant naar zijn collega commissarissen? Bij al deze drie variaties moest namelijk ook de onderlinge communicatie tussen de RvC leden worden verbeterd!

**Openstaan voor advies RvC
en voldoende aandacht voor
succession planning en risk
management breed gedeelde
verbeterwensen**

- Een redelijke mate van eensgezindheid bestaat er t.a.v. de verbeterwensen bij: voldoende aandacht schenken aan succession planning en aan risk management alsmede het hebben van begrip van de producten/markten van het bedrijf.
- Voor het **openstaan** van de RvB **voor adviezen** van de RvC vinden alle persoonsgebonden variaties en STI, evenals het basisprofiel, dat dit beter kan.
- De verbeterwens van het basisprofiel met betrekking tot het **proactief** worden **betrokken bij** belangrijke **besluitvorming** wordt gedeeld door bijna alle persoonsgebonden variaties. Alleen de commissaris lid SeB heeft dat gevoelen niet.

**Te spreken over adviesfunctie,
klankbordrol en vergaderen met
en zonder RvB; niet over begrip
producten/markten**

Huidige situatie basisprofiel

- De commissaris binnen het basisprofiel stemt in met de stellingen dat er zowel met als zonder de RvB wordt vergaderd, dat de klankbordfunctie wordt benut en dat er geregeld advies wordt gegeven. Feitelijk zijn deze commissarissen het ook eens met de rol van de voorzitters. Ze vinden niet dat dezen te veel regelen.

- Het begrip van de producten/markten van het bedrijf is duidelijk te laag. In iets mindere mate geldt dit ook voor het hebben van affiniteit met de producten/markten van het bedrijf. Opvallend is wel dat affiniteit hoger scoort dan het begrijpen. De omgekeerde situatie zou ons inziens wenselijker zijn geweest.

Huidige situatie voor variaties op het basisprofiel

- De **meeste afwijkingen** doen zich nu voor bij de **organisatie typische variaties** met 18 grotere, positieve afwijkingen en 6 grotere negatieve afwijkingen. Bij de persoonsgebonden variaties is dat respectievelijk 1 grotere positieve afwijking en 9 negatieve.
- De **positieve afwijkingen** doen zich vooral voor bij **CORP (5x) STI en GB (elk 4x)**. Deze drie variaties delen de opvattingen ten aanzien van het proactief worden betrokken bij belangrijke besluitvorming, het benutten van bijsturing en het begrijpen van de producten/markten van het bedrijf.
- De **negatieve afwijkingen** vooral bij **RvB (4x) en MKB (3x)**.

Afwijking per stelling doorgaans beperkt

- Het aantal variaties met een afwijkend standpunt per stelling is doorgaans beperkt. Het **begrijpen van de producten/markten van het bedrijf ligt bij de meeste organisatie typische variaties hoger** dan bij het basisprofiel. Alleen geldt dit merkwaardigerwijs niet voor MKB. Het zowel vergaderen met als zonder RvC kent vier grotere negatieve afwijkingen en één positieve.

Niet te bang om te dicht op RvB te zitten. Maar bespreek dit open met elkaar

Enige bespiegelingen

Het lijkt ons een goede zaak dat RvC en RvB zowel apart als gezamenlijk elk jaar, bijvoorbeeld in het kader van de evaluatie van het functioneren van RvC en RvB, bespreken hoe zij ervaren dat de RvC op afstand opereert en of er behoefte bestaat om bijstellingen aan te brengen. Wat betreft het opereren op afstand van de RvB wordt een commissaris en zeker een commissaris die een eerste commissariaat gaat bekleden geregeld met onzekerheid vervuld. Het vinden van een evenwicht tussen afstand houden en niet op de stoel van de RvB te gaan zitten blijkt soms een delicate balanceer-act te zijn. Het door de RvC op afstand opereren van de RvB vertoont een zekere overeenkomst met de bij filevorming optredende harmonica effecten. Soms zit je heel dicht op elkaar en de andere keer is er een zee aan ruimte. Een concrete grens is niet aan te geven. Wel zal duidelijk zijn dat hoe beter de kwaliteit van de RvB is, hoe groter de kans dat een RvC op afstand kan opereren en dat dan ook langer kan doen. Maar om een goede selectie te kunnen uitvoeren moet de RvC of zelf over deze competentie beschikken of een partij inhuren, die geacht mag worden dat goed te kunnen doen. Resultaten in dit verband uit het vorig commissarissonderzoek gaven blijk van gemengde gevoelens over de inzet van externe partijen bij dit selectieproces.

De concrete invulling van de klankbordfunctie kan heel gemakkelijk leiden tot een toenemende spanning tussen op afstand opereren en op de stoel van de RvB gaan zitten. Want hoe gaat een commissaris om met zijn/haar tijdens een klankbordsessie uitgesproken gedachten/ideeën? Stel dat een RvB daarmee niets doet. Probeert de commissaris in de RvC dan alsnog gelijk te krijgen? En hoe weet de commissaris dat zijn/haar opvattingen de juiste waren? Zeker als we kijken naar het begrijpen van de producten/markten van het bedrijf, is het de vraag of de betrokken commissaris wel de aangewezen persoon is om te klankborden. Hoe zit het met het individueel zelfkritisch vermogen? Overigens is het gemakkelijk allerlei bedenkingen op te roepen, maar daarmee komt de wereld niet vooruit. Ons pleidooi is niet te veel koudwatervrees te hebben, maar ook niet te veel ego. In het belang van het bedrijf/de organisatie moeten mensen bereid zijn over hun eigen schaduw heen te stappen. Als het eigen belang of reputatie zwaarder weegt dan het bedrijfsbelang, dan moet de betrokken commissaris of het lid RvB misschien maar snel opstappen. Voorkomen is evenwel beter dan genezen.

Succession planning moet beter, maar kan RvC dit ook?

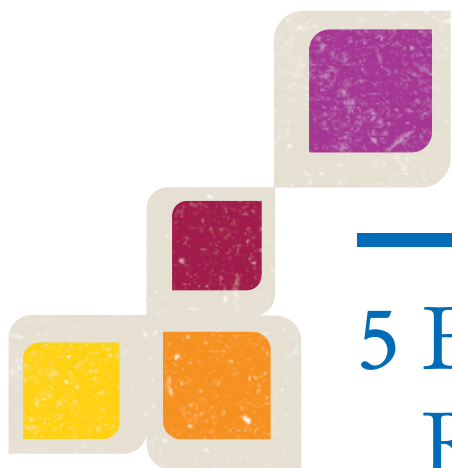
De hoge mate van wenselijkheid voor aandacht voor succession planning met betrekking tot de RvB is in lijn met de eerder geconstateerde relatief hogere prioriteit voor de werkgeversrol. Het lijkt er op dat commissarissen meer oog gekregen hebben voor het belang van een goede RvB. Ook wijst de breed geventileerde verbeterwens erop dat dit onderwerp bepaald nog niet is uitgekristalliseerd. Ook de zeer lage score van de commissaris lid RvB (2,7 voor huidige kwaliteit) is een teken aan de wand. Misschien zijn de commissarissen in het algemeen wel te tevreden met de huidige kwaliteit. De vraag is dan wel waarop is dat dan gebaseerd. Betreft het hun eigen ervaringen? En hoe actueel zijn deze nog? Gezien de opvattingen van RvB lijkt enige argwaan wel op zijn plaats. Mede op basis van de gesprekken tijdens de interviews kregen wij een breed geschakeerd palet van aanpak van succession planning. Dat varieerde van totaal niets tot een zeer 'sophisticated' aanpak. Sommige commissarissen spraken nauwelijks met andere mensen uit de organisatie. Andere commissarissen namen gestructureerd en actief deel aan sessies met de zogenaamde potentials. Bij sommige bedrijven is er geen idee wie er eventueel de CEO moet/kan opvolgen. Bij andere bedrijven zijn zowel intern als extern al kandidaten opgelijnd. Het lijkt ons dat alleen al in het kader van de jaarlijkse update van het risico management aandacht moet worden geschonken aan succession planning met betrekking tot de RvB, maar ook met betrekking tot key-spelers in het bedrijf.

**Succession planning ook
toepassen op RvC**



Tenslotte geven wij in overweging de succession planning ook uit te breiden naar de RvC. En ook in dit geval adviseren wij dit in combinatie te doen met de jaarlijkse risico management update. Want als de RvC zo belangrijk is met betrekking tot de selectie en benoeming van de RvB, is het dan ook niet wenselijk dat de RvC een vergelijkbare serieuze aanpak op de RvC toepast?





5 Evaluatie functioneren RvC en RvB

Al een aantal jaren schenken wij aandacht aan de evaluatie van het functioneren van de RvC. Vorig jaar bleek onder andere tijdens de interviewrondes dat ook de evaluatie van het functioneren van de RvB's wel wat structuur behoefde. De indruk werd gewekt dat niet elke organisatie daarmee op een professionele manier omgaat. Dat was voor ons de aanleiding te onderzoeken of wij een bijdrage kunnen leveren aan het inventariseren en vervolgens verspreiden van inzichten/ervaringen op dit gebied. Vandaar dat er voor is gekozen om naast de stand van zaken met betrekking tot de evaluatie van de RvC ook die van de RvB op te nemen in het onderzoek. Daarbij is ervoor gekozen om grotendeels vergelijkbare vragen te stellen. Want waarom zou voor beide organen niet eenzelfde systematiek kunnen worden gehanteerd? Wel zijn we bij de evaluatie van de RvB nog een stap verder gegaan door te inventariseren wat er in de evaluatie werd meegenomen dan wel meegenomen zou moeten worden.

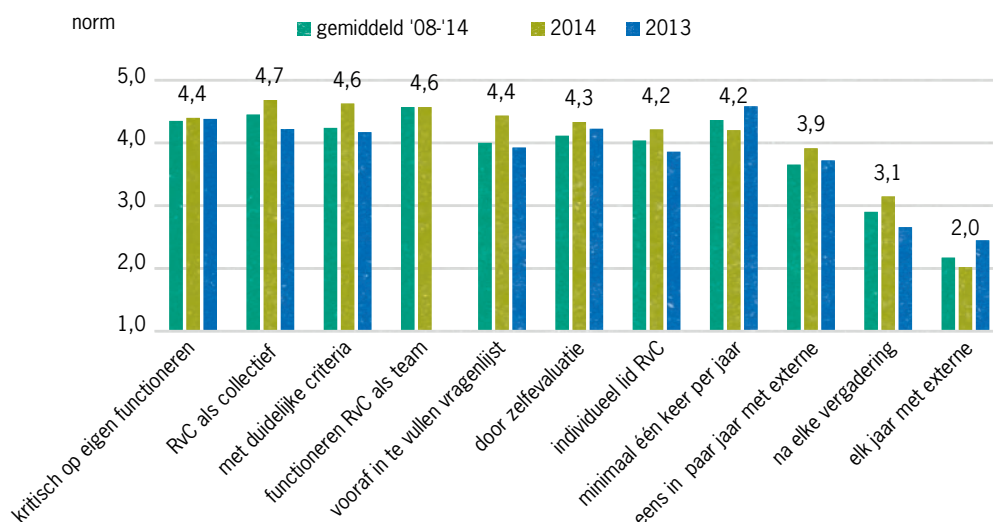
5.1 Evaluatie functioneren RvC en haar leden

Onderzoeksvraag

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.

wenselijke situatie

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



De gegevens met betrekking tot het kritisch zijn op het eigen functioneren zijn reeds in paragraaf 3.1 behandeld. Ter vergelijking worden ze in deze paragraaf nogmaals opgenomen.

Bij evaluatie: RvC als collectief, met duidelijke criteria en functioneren als team bovenaan

Basisprofiel

- **Kritisch** zijn op het **eigen functioneren** wordt ook dit jaar weer gelabeld als zijnde **bijna zeer belangrijk**. Historisch gezien is dat beeld redelijk stabiel.
- De evaluatie van het functioneren van de RvC heeft zich bij het bapr duidelijk een plaats verworven. Grosso modo worden vergeleken met de resultaten van vorig jaar doorgaans hogere instemmingen signaleerd. Dit jaar zijn de commissarissen binnen het bapr qua ambitieniveau meer uitgesproken dan vorig jaar. Ze zijn beslist voorstander van het **beoordelen** van de **RvC als collectief**, het hanteren van **duidelijke criteria** en het beoordelen van het **functioneren** van de **RvC als team**. De scores op de ook vorig jaar opgenomen onderdelen liggen duidelijk hoger dan in 2013.
- Ook bestaat er duidelijk instemming, zij het wat minder dan bij de voorgaande punten, met het werken met een vooraf in te vullen vragenlijst, met zelfevaluatie, met het beoordelen van de afzonderlijke leden van de RvC en met het minimaal één keer per jaar uitvoeren van de evaluatie. De instemming met de laatste stelling is vergeleken met vorig jaar als één van de weinige wat teruggelopen.
- De terughoudendheid om eens in de paar jaar een externe deskundige in te zetten neemt verder af en begint om te slaan in een instemming. Die afnemende terughoudendheid geldt ook voor het evaluatiemoment na afloop van de vergadering. Elk jaar met een externe deskundige werken, daarentegen, wordt nog minder wenselijk geacht dan in het verleden.

Variaties

Evaluatie bij variaties al standaard: jaarlijks, RvC als collectief en als team, met duidelijke criteria en vooraf in te vullen vragenlijst

- Wanneer we naar de materiele afwijkingen kijken, dan kan worden geconstateerd dat van de afzonderlijke **variaties** VZ, RvB, Audit, VR, jongere commissaris en SeB in grote lijnen **instemmen** met het bapr. Maar vooral **FAM** en **MKB** hanteren op diverse onderdelen **lagere ambities**. In iets mindere mate gaat dat ook op voor GB en ST. De COOP en de Corp kunnen zich grotendeels wel vinden in de standpunten van bapr.
- De evaluatie van de RvC bij de variaties kan kort worden samengevat met de conclusies, dat de ambitie is deze te doen:
 - jaarlijks;
 - aan de hand van duidelijke criteria;
 - met behulp van zelfevaluatie;
 - met betrekking tot het collectief van de RvC en het functioneren van de RvC als team;
 - met een van te voren in te vullen vragenlijst.
- **Wisselende gedachten** leven er nog ten aanzien van het evalueren van de individuele commissaris en het eens in de paar jaar inzetten van een externe deskundige.
- **Afwijzing** bestaat er eigenlijk nog voor de jaarlijkse inzet van een externe deskundige en voor de evaluatie na afloop van de vergadering.

5.2 Verbeterwens evalueren functioneren RvC

Tabel 5.1 Evaluatie RvC: 'gap' tussen huidige en gewenste situatie (5-puntschaal)

	bapr	GB	FAM	Corp	VZ	RvB	VR
de RvC is kritisch op haar eigen functioneren	0,86		0,72			0,57	0,62
hoort minimaal één keer per jaar plaats te vinden		0,85	0,67			0,80	
gebeurt aan de hand van duidelijke criteria		0,79	0,58			0,72	0,88
geschiedt aan hand van vooraf in te vullen vragenlijst		0,79	0,52				
gebeurt door zelfevaluatie		0,77	0,77			0,88	
geschiedt elk jaar m.b.v. een externe deskundige		0,81	0,63	0,82	1,17		
geschiedt eens in paar jaar m.b.v. externe deskundige	0,69	0,76	0,45	0,89	0,71	0,60	0,67
wordt gedaan na afloop van elke vergadering	0,74	0,72	0,78	0,86	0,84	0,53	0,66
betreft de RvC als collectief	0,87	0,76	0,72			0,87	
betreft de afzonderlijke leden van de RvC		0,69	0,64	0,82		0,82	
betreft ook het functioneren van de RvC als team		0,83	0,70	0,88		0,88	

Groen: de huidige kwaliteit scoort +10% of meer hoger dan het belang; geen getal: de afwijking van het belang ligt tussen de + 10% tot en met -10% en is in beginsel acceptabel; geel: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en is daarmee een punt van aandacht; oranje met rood randje: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk.

Blijkbaar vooruitgang geboekt; eens in de paar jaar inzet externe en evaluatie na afloop vergadering behoeven nog verbetering

Basisprofiel

- Vergeleken met vorig jaar lijkt de situatie bij bapr op diverse fronten verbeterd. Er worden nu nog maar drie verbeterwensen aangegeven tegen 7 vorig jaar. Wel wordt dit jaar aangegeven dat ook het zelfkritisch vermogen mag verbeteren. Misschien is dat een impliciete verwijzing naar de ervaringen met de tot nu toe uitgevoerde zelfevaluaties. Vooral met betrekking tot het eens in de paar jaar inzetten van een externe deskundige en het evalueren na afloop van de vergadering vindt het bapr stappen beslist noodzakelijk. Ook ten aanzien van het beoordelen van de RvC als collectief kan nog wel wat vooruitgang worden geboekt.
- De gerealiseerde verbeteringen hebben blijkbaar betrekking op: het jaarlijks laten plaatsvinden van de evaluatie, het hanteren van duidelijke criteria, het gebruik maken van een van tevoren in te vullen vragenlijst en het beoordelen van de afzonderlijke leden van de RvC. In de tijd gezien heeft er, gemeten aan het aantal en de urgentie van de verbeterwensen, een duidelijke progressie afgetekend.

Bij 'bedrijfsvariaties forse verbeterwensen, behalve bij COOP en CORP VZ en VR ook dit jaar weer relatief tevreden

Variaties

- Het beeld bij de variaties wijkt op wat uitzonderingen na, fors af van dat van het bapr. Bij de 'bedrijfsvariaties' laten GB, MKB, FAM en STI op alle onderdelen een (substantiële) verbeterwens zien. Bij de STI is dat alleen niet nodig voor het jaarlijks karakter van de evaluatie. Bij COOP en CORP is er minder behoefte aan verbeteringen. Het aantal verbeterwensen is met respectievelijk vier (COOP) en vijf (CORP) geringer en bovendien op één uitzondering na niet substantieel.
- Wanneer naar de meer 'persoonsgeoriënteerde' variaties wordt gekeken, is er min of meer sprake van een tweedeling. Bij de commissaris/RvB-lid, de jongere commissaris en de SeB-commissaris wordt er op 7 tot 8 onderdelen verbeteringen opportuun geacht. Bij VZ, VR en de commissaris lid auditcommissie is dat met twee tot drie verbeteringen beduidend lager. Opvallend is dat het vorig jaar ook de VZ en VR waren die de minste behoefte aan verbeteringen signaleerden bij dit deel van het onderzoek. Ten aanzien van de voorzitter komt bij ons het gevoel op dat deze misschien het gevoel heeft, dat hij op dit gebied al een aantal concessies heeft moeten doen, maar nu de maat een beetje vol begint te vinden. Daarom bijvoorbeeld niet elk jaar een evaluatie.
- Alle variaties inclusief bapr willen (substantieel) vooruitgang boeken bij het eens in de paar jaar inzetten van een externe deskundige en bij het na afloop van de vergadering evalueren. Wat betreft het eerste is dit, mede gezien het belang dat hieraan wordt toegekend, een signaal dat **evaluatie zonder een externe een gepasseerd station** is. Bij het na afloop evalueren is er sprake van een lichte kentering. De aanvankelijke afwijzing wordt ter discussie gesteld.
- Ook ten aanzien van het **hanteren van duidelijke criteria**, het **evalueren** van de **RvC als collectief** en het evalueren van de **afzonderlijke leden** laat het grootste deel (acht of meer) van de variaties zien dat zij op deze aspecten voortgang wensen te boeken.

Eens in de paar jaar externe inzetten en na afloop van vergadering evalueren breed ervaren verbeterwens

Huidige situatie

Basisprofiel

Inzet van externe deskundige en evaluatie na vergadering nog geen gemeengoed

- Op basis van de scores kan worden geconcludeerd dat bij het bapr jaarlijks wordt geëvalueerd op basis van zelfevaluatie, met een van tevoren in te vullen vragenlijst en duidelijke criteria en dat dit zowel de RvC als collectief betreft als ook het functioneren van de RvC als team. Blijkbaar is het ook bijna gebruikelijk dat de evaluatie de individuele leden van de RvC betreft.
- Eens in de paar jaar gebruik maken van een externe deskundige komt nog onvoldoende voor. In nog sterkere mate geldt dit voor de jaarlijks inzet van een externe en de evaluatie na afloop van de vergadering.

Vooraf FAM, MKB, GB en STI blijven fors achter

Variaties

- Het aantal grote afwijkingen van het bapr is substantieel en voornamelijk in negatieve richting, d.w.z. nog minder instemming met de betrokken stelling of zelfs een afwijzing. FAM, MKB, GB en STI laten elk op minimaal 8 onderdelen alleen maar een lagere score zien. Bij de commissaris lid-RvB is dat met 6 iets minder maar toch nog wel erg veel.

- Bij CORP en COOP is het aantal negatieve afwijkingen geringer en doen zich zelfs bij elk twee positieve afwijkingen voor, namelijk bij het jaarlijks evalueren en bij het eens in de paar jaar gebruik maken van een externe deskundige.
- De VZ en de commissaris lid auditcommissie laten respectievelijk slechts drie en 6 positieve afwijkingen van bapr zien.
- De meest voorkomende negatieve afwijkingen doen zich voor bij: het hanteren van duidelijke criteria, het van te voren invullen van een vragenlijst, het betrekken op het functioneren van de RvC als team en op de afzonderlijke leden van de RvC (elk 7 keer).

Mening over evaluatie:

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

Enige bespiegelingen rond het evaluatieproces

De onderzoekresultaten geven de nodige, duidelijk signalen af en spreken voor zich. Mede op basis van eigen ervaringen voegen wij ter discussie een aantal vragen/opmerkingen/impressies toe. 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 verbazen ons er geregeld over dat de kritische houding die een RvC en ook haar voorzitter respectievelijk heeft en ook moet hebben richting RvB opeens als sneeuw voor de zon verdwijnt als het gaat over het eigen, individuele functioneren. Wij kunnen ons moeilijk voorstellen dat een voorzitter van een RvC, die van mening is dat zijn woning een verffe nodig heeft, zelf op de ladder gaat staan, alle werkzaamheden gaat doen, die nodig zijn om het huis opnieuw in de verf te steken en niet gebruik maakt van een professionele schilder. Maar bij een evaluatie gebeurt dat geregeld wel. De niet-specialist/liefhebber doet het hele evaluatieproces.

Evaluatie:

- input van wie
- wat en wie
- wie verzamelt info
- maken evaluatierapport en benchmarkgegevens
- bespreken rapport
- actiepunten
- terugkoppeling

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

a) bepalen van de personen die een bijdrage (moeten)leveren aan de evaluatie

Doorgaans zijn dit de leden van de RvC, de leden van de RvB en eventueel van het managementteam en de secretaris van de RvC;

b) vaststellen van de evaluatieonderwerpen

Van belang zijn bijvoorbeeld de breedte van de evaluatie, welke onderwerpen worden aan de orde gesteld (toezicht, adviesfunctie, werkgeversrol, informatievoorziening, etc.)? En hoe diep wordt er gegaan. Er kan worden gesproken over de informatievoorziening in het algemeen, maar ook over de gedetailleerdheid van de informatie, de soort informatie, de actualiteit, de frequentie en wie de informatie levert. En last but not least: wordt er alleen over de RvC als collectief gesproken of worden ook de commissarissen individueel geëvalueerd?

c) 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? De individuele personen vullen zelf de vragenlijst in op papier of via een webbased vragenlijst of gaat dit via een face tot 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;

d) op basis van de verkregen informatie opstellen van het evaluatierapport voor de RvC

Wie is daarmee belast? Doet de voorzitter dat de secretaris of een externe? Wordt er gebruik gemaakt van benchmark-gegevens en zo ja van welke? Wordt er teruggevallen 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?

e) bespreken evaluatierapport

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

f) terugkoppeling na de evaluatievergadering

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

Zelf doen en/of uitbesteden?

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

verband aan een mix te denken van repeterende vragen en capita selecta?

Het zal hopelijk duidelijk zijn, dat als een RvC op een professionele wijze om wil gaan met evaluatie dat dan niet met een uurtje per jaar per commissaris kan worden volstaan. Afhankelijk van de breedte en de diepte van de evaluatie lijkt een tijdsbeslag per commissaris van 5 tot 10 uur op jaarbasis ons een faire schatting. Daarbij veronderstellen wij impliciet dat een deel van de evaluatie ook wordt gebruikt om over een deelonderwerp, bijvoorbeeld de informatievoorziening, meningen te verzamelen van de leden van de RvC en/of RvB. 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. Uit het onderzoek kwam naar voren dat de commissarissen wat minder stellig waren in hun mening dat de evaluatie van de RvC jaarlijks dient te geschieden. Wellicht heeft dit te maken met de fysieke belasting (in tijd) van het evaluatieproces. Het kan ook zijn dat gezien de verbeterwens bij het zelfkritisch vermogen, dat er wat minder positieve ervaringen zijn geweest met het evaluatieproces. 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.

Overweeg korte evaluerende terugblik na vergadering

Tenslotte komen wij nog even terug op de evaluatie na afloop van de vergadering. Wij achten het niet uitgesloten dat de term evaluatie een zwaardere lading heeft gekregen qua interpretatie dan wat ons betreft noodzakelijk is. Een nabespreking van de vergadering in een kwartier zonder dat de RvB daarbij aanwezig is, kan wat ons betreft al het karakter van een evaluatie hebben. Gezien de ervaringen van commissarissen die ons hiervan overtuigd hebben, geven wij in overweging serieus na te denken om een dergelijk evaluatie toe te passen. En als evaluatie te zwaar klinkt, hanteer dan de term 'een korte, evaluerende terugblik'.

Onderzoeksvraag

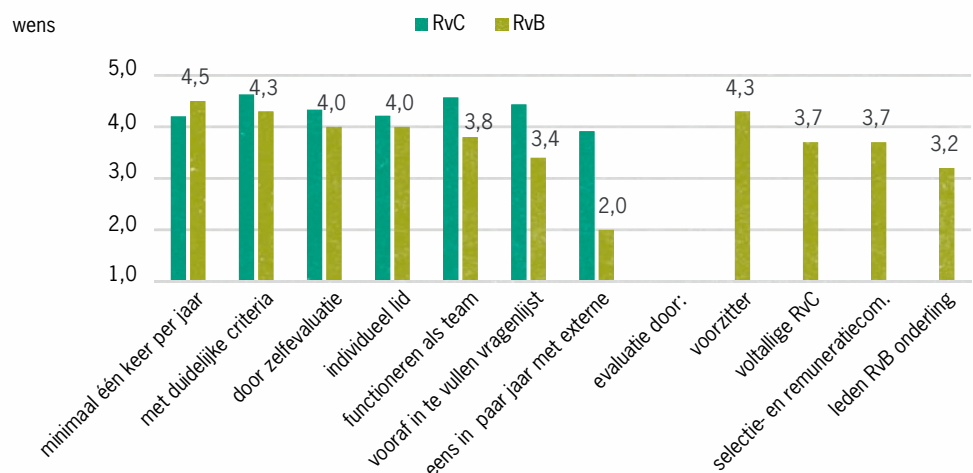
5.3 Evaluatie functioneren RvB en haar leden

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. Wel heeft er bij de vragen met betrekking tot de RvB een verdiepingsslag plaatsgevonden. Zo is er ook aandacht geschonken aan variabelen/aandachtgebieden die een rol spelen bij de evaluatie van de RvB.

5.3.1. Evaluatie functioneren RvB: structuur

wenselijke situatie

Figuur 5.2.1 Beoordeling functioneren RvB/RvC en haar leden: wenselijke situatie (5-puntschaal)



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

Basisprofiel

Evaluatie RvB: - jaarlijks

- De RvB moet beslist minimaal één keer per jaar worden geëvalueerd. Ook is de wens uitgesproken dat er duidelijke criteria worden gehanteerd, dat zelfevaluatie een rol speelt en

- duidelijke criteria
- zelfevaluatie
- van afzonderlijk lid en
- voorzitter RvC is erbij

dat de evaluatie gaat over het functioneren van de afzonderlijke leden. Genoemde mate van instemming wijst op een (zeer) wenselijke situatie.

- Minder instemming is er met het evalueren van de RvB als team. Een vooraf in te vullen vragenlijst is niet populair en dat geldt nog sterker voor de inzet van een externe deskundige.
- De voorzitter wordt geacht een aandeel te hebben in dit proces. Minder uitgesproken geldt dit voor de voltallige RvC en voor de selectie- en remuneratiecommissie. Bedacht dient te worden dat niet elke organisatie een selectie- en remuneratiecommissie heeft. Doorgaans hangt dit samen met de omvang van een RvC. Er bestaat maar weinig animo dat leden van de RvB elkaar onderling beoordelen.

Verschillen tussen evaluatie RvC en RvB

Geen volledige symmetrie bij evaluatie RvB en RvC; ratio daarvoor is onduidelijk

- Enige verschillen zijn:
 - bij de 'vergelijkbare' stellingen is de mate van instemming ten aanzien van de evaluatie van de RvC gemiddeld fors hoger dan ten aanzien van de evaluatie van de RvB;
 - bij de RvC is evaluatie van het functioneren als team belangrijker dan het individueel evalueren. Voor de RvB ligt dat bij bapr anders. Bij de RvC is dit team functioneren in feite zeer belangrijk maar voor de RvB komt het niveau niet hoger dan 'zeker van belang';
 - een vooraf in te vullen vragenlijst is voor de RvC duidelijk geaccepteerd, maar niet voor de RvB; en
 - eens in de paar jaar gebruik maken van een externe deskundige is voor de RvC eveneens wenselijk, maar voor de RvB absoluut not done.
- De conclusie kan zijn dat het evaluatieproces bij de RvC al meer en grondiger een onderwerp van discussie is geweest. Inmiddels begint zich daar een zekere consensus af te tekenen. Voor de verschillen met de evaluatie bij de RvB hebben wij nog geen afdoende verklaring. Ook de ratio ontgaat ons. Het lijkt net of de evaluatie van het functioneren van de RvB of nog niet professioneel genoeg is of in een transitiefase verkeert. De commissarissen zien het zelf evenwel nog niet.

Variaties

Vooral afwijking bij MKB, FAM, STI en CORP

Afwijkingen van bapr soms zeer fors

- De variaties met de meeste afwijkingen van bapr zijn met tussen haakjes het aantal afwijkingen positief (= +) en/of negatief (= -): MKB (6 -), FAM (6 -), STI (6 -), CORP (5- en 1 +).
- De commissaris lid auditcommissie en de commissaris lid SeB laten elk 4 positieve afwijkingen zien van bapr.
- De meeste negatieve afwijkingen (6) doen zich voor bij de zelfevaluatie en bij het laten doen van de evaluatie door de voorzitter.
- Ten aanzien van de bijdrage van de selectie- en remuneratiecommissie kennen 5 variaties daaraan een lagere wenselijkheid toe dan het bapr en 4 variaties een hogere wenselijkheid. Voor de beoordeling door elkaar zijn er 3 positieve en 4 negatieve afwijkingen van bapr.
- In diverse gevallen zijn de verschillen met bapr zeer fors.

5.3.2 Verbeterwens evaluatie RvB: structuur

Tabel 5.2.1 Evaluatie RvB: structuur. 'gap' tussen huidige en gewenste situatie (5-puntschaal)

Beoordeling functioneren van RvB (en haar leden):	bapr	GB	FAM	Corp	VZ	RvB	VR
wordt minimaal één keer per jaar gedaan		0,89	0,84			0,87	
gebeurt aan de hand van duidelijke criteria		0,85	0,75			0,71	0,87
m.b.v. een van tevoren in te vullen vragenlijst	0,71	0,78	0,70	0,87	0,71	0,47	0,68
geschiedt met behulp van een externe deskundige	0,80	0,65	0,59	0,77		0,57	0,75
gebeurt door zelfevaluatie van de RvB	0,86	0,76	0,65	0,89		0,64	0,74
geschiedt door de voorzitter van de RvC			0,89				
geschiedt door de voltallige RvC			0,75			0,72	
geschiedt door de selectie en remuneratiecommissie van de RvC		0,83				0,81	
leden van de RvB beoordelen elkaar	0,77	0,74	0,58	0,76	0,84	0,53	0,63
betreft het functioneren van de RvB als team		0,88	0,76	0,89		0,74	
betreft de afzonderlijke leden van de RvB			0,79			0,78	0,88

Groen: de huidige kwaliteit scoort +10% of meer hoger dan het belang; geen getal: de afwijking van het belang ligt tussen de + 10% tot en met -10% en is in beginsel acceptabel; geel: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en is daarmee een punt van aandacht; oranje met rood randje: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk.

Basisprofiel

Verbeteringen:

- benutten vragenlijst
- elkaar beoordelen
- inzet externe
- zelfevaluatie

- Het is opvallend dat ook bij het bapr, waar mag worden verondersteld dat het jaarlijks beoordelen van de RvB als gevolg van de remuneratiediscussies gemeengoed is, toch nog verbeterwensen leven. Deze betreffen het:
 - gebruik maken van een van tevoren in te vullen vragenlijst;
 - het van elkaar laten beoordelen door de leden van de RvB;
 - het gebruik van zelfevaluatie van de RvB;
 - de inzet van een externe deskundige.

Overigens krijgt van de gesignaleerde verbeterwensen alleen de zelfevaluatie een score van 4 bij wenselijkheid. De andere komen net boven de 3 en de inzet van een externe deskundige blijft daarbij achter met een 2,0. Ergo: verbeteringen ja, maar soms nog schoorvoetend qua ambitie.

Variaties

FAM, RvB, MKB en GB meeste verbeterwensen Voorzitter blijft achter

- De **meeste verbeteringen** bij de 11 onderdelen doen zich voor bij FAM (10x), RvB (10x), MKB en GB (elk 8x), STI, SeE en CORP (elk 6x).
- De **voorzitter heeft slechts twee verbeterwensen**. Het betreft het hanteren van een van tevoren in te vullen vragenlijst en het door de RvB leden van elkaar laten beoordelen. Het verschil in aantal verbeterwensen tussen de voorzitter en de andere variaties is weer frappant.

Verbeterwensen bapr breed gedeeld

- De meeste van de 13 variaties willen een verbetering t.a.v.:
 - een van tevoren in te vullen vragenlijst (13x)
 - inzet van een externe deskundige (12x)
 - zelfevaluatie van de RvB (12x)
 - leden van de RvB beoordelen elkaar (12x).
 Dit zijn de ook bij bapr genoemde vier verbeterwensen. Daarmee worden deze breed gedeeld.
- **Minder vaak** komen voor: het hanteren van duidelijke criteria (7x) en de evaluatie ook te laten doen door de voltallige RvC (6x).
- Ten aanzien van de voorzitter en de selectie- en remuneratiecommissie geven slechts twee variaties een verbeterwens aan. Daarmee zijn dit de onderdelen van het evaluatieproces die het minst zijn genoemd.

Huidige situatie

Basisprofiel

Jaarlijks, met voorzitter, duidelijke criteria en RvB als team

- In de huidige situatie is er sprake van een jaarlijkse evaluatie, speelt de voorzitter daarbij beslist een rol, betreft de evaluatie het functioneren van de RvB als team en gebeurt deze aan de hand van duidelijke criteria.

Evaluatie RvB nog in kinderschoenen. Achterblijvers vooral FAM, RvB, MKB, GB, STI en CORP

Variaties

- De meeste afwijkingen van bapr zijn negatief, namelijk 58 tegen 21 keer een positieve afwijking. Dit leidt tot de conclusie dat in de huidige situatie de evaluatie van de RvB bij de andere variaties gemiddeld wat meer in de kinderschoenen staat.
- De variaties met de meeste, negatieve afwijkingen zijn: FAM, RvB, MKB, GB, STI en CORP. Dat impliceert dat het evaluatieproces op minimaal zes onderdelen lager scoort dan bij bapr.
- Opvallend is dat AUD (6x), de jongere commissaris en SeB (elk 3x) alleen maar in positieve zin afwijken van bapr. Bij de voorzitter doen zich ook alleen maar positieve afwijkingen voor, zij het dat het er nu twee zijn.
- De meeste, negatieve afwijkingen van bapr doen zich voor bij: de zelfevaluatie van de RvB (8x), dat de evaluatie door de voorzitter geschiedt (8x), dat het gaat over het functioneren van de RvB als team (7x), dat de leden van de RvB elkaar beoordelen en dat de evaluatie door de voltallige RvC wordt gedaan (elk 6x).
- De meeste positieve afwijkingen manifesteren zich bij de evaluatie door de selectie- en benoemingscommissie en het door de RvB evalueren van elkaar (elk 4x).

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

RvC nog terughoudend t.a.v. veranderingen bij evaluatie RvB. Voorzitter heeft sleutelpositie

De uitkomsten met betrekking tot de evaluatie van de RvB en de RvC doen diverse gedachten en vragen opkomen. De resultaten ten aanzien van de evaluatie van de RvB laten wat parallellen zien met de beginsituatie van onze commissarisonderzoeken. Er lijkt sprake te zijn van een zekere terughoudendheid ten aanzien van mogelijke veranderingen. Wel is het zo dat het beoordelen van het functioneren van een RvB doorgaans een wat langere historie kent dan het evalueren van het functioneren van een RvC. Bovendien kenmerkte de evaluatie bij de RvB zich veelal door een sterk individuele oriëntatie. De criteria waren vaak helder en veelal sterk financieel van aard. Bij een RvC was en is dat concrete karakter veel moeilijker te bepalen. Maar het woord 'onmogelijk' durven we niet in de mond te nemen. Zou een RvC bijvoorbeeld niet afgerekend kunnen worden op het niet goed hebben samengesteld van een RvB? Of het niet adequaat hebben uitgeoefend van toezicht? Het lijkt er de laatste jaren op dat in toenemende mate verlangd wordt dat ook een RvC verantwoording aflegt. Onze inschatting is dat wij op dit gebied nog het een en ander mogen verwachten. Op basis van selecte steekproef van een 25-tal jaarverslagen 2013 (en dan met name het verslag van de RvC's) genoteerde en niet-genoteerde bedrijven is de conclusie getrokken dat verantwoording afleggen door RvC's in het jaarverslag gemiddeld niet tot de sterke punten van een RvC mag worden gerekend.⁴

• Verder vragen wij ons af in hoeverre de voorzitter, die de minste verbeterwensen heeft, een rol speelt in het handhaven van de status quo bij de evaluatie van de RvB. Een niet ongebruikelijke situatie is en was dat bij de evaluatie van de RvB de CEO een belangrijke rol speelde bij het beoordelen van zijn collega's. Vice versa was dat niet het geval. De voorzitter van de RvC vervulde dan een speciale rol bij het beoordelen van het functioneren van de voorzitter van de RvB. Bij familiebedrijven was en is dat geregeld een delicaat proces. Niet zelden is het verwachtingsproces van een nieuw aan te treden voorzitter dat hij/zij die speciale rol qualitate qua heeft. Overigens zijn er ook de nodige organisaties waar de selectie- en remuneratiecommissie juist ook bij de beoordeling van de voorzitter een meer dominante rol speelt ter compensatie van het inniger contact tussen de voorzitter van de RvC en van de RvB.

Alles afwegend denken wij dat de voorzitter de sleutel is voor het veranderingsproces rond de evaluatie van het functioneren van de RvB. Daarbij kan het denken we geen kwaad dat hij/zij kennis neemt van goed uitgevoerde evaluaties van RvC's.

Team functioneren RvB zal belangrijker worden

Waarom is team functioneren voor een RvB (3,8) minder belangrijk dan voor een RvC (4,6)? Met het afscheid nemen van een afzonderlijk lid van een RvB bestaat al de nodige ervaring. Bovendien hebben RvB-leden vaak een meer specifieke portefeuille. De taakverdeling bij de RvC is wat minder uitgesproken. Ook is het gemakkelijker te oordelen over iemand uit een ander orgaan dan over iemand die in het eigen orgaan zit. Vandaar dat misschien gemakkelijker afscheid wordt genomen van een individueel RvB-lid dan van de lid van de RvC? Of speelt wellicht mee dat het hanteren van die 'heldere' concrete beoordelingscriteria eigenlijk wel erg gemakkelijk is. Zeker als ze van financiële aard zijn, kunnen ze doorgaans gemakkelijk worden gemeten. Bovendien kan de accountant er ook nog wat van zeggen. Daarmee wordt dan een zekere mate van verantwoording afgelegd. Of is het denken in team functioneren toch nog onvoldoende doorgedrongen tot menig commissaris? Want het meten van team functioneren vereist een andere systematiek en andere meetgrootheden dan gehanteerd bij de financiële prestatiecriteria. Misschien zouden we kunnen zeggen dat bij het beoordelen van het functioneren als team er meer oog is voor de manier waarop iets wordt bereikt. Bij de concrete financiële prestatiecriteria wordt eigenlijk alleen, tamelijk eendimensionaal, gekeken naar de uitkomst.

Het voor de evaluatie minder gecharmeerd zijn van een van te voren in te vullen vragenlijst zijn we geneigd te zien in het licht van onze eerdere opmerkingen. Bij een vragenlijst moet een commissaris zelf een mening

⁴ Verslagen van RvC: schieten tekort voor afleggen verantwoording; benchmark studie, januari 2014, door Aalt Klaassen en Leon J. de Man; op te vragen bij auteur (ak@aaltklaassen.nl).

geven over een dimensie, waarbij deze zich (wellicht) wat minder comfortabel voelt. In feite wordt er een aantal subjectieve waarderungen verzameld. Dat lijkt minder betrouwbaar dan een winst van xxx,-. Overigens is het de vraag of dat wel zo is, want met dezelfde cijfers kunnen soms totaal andere winsten worden getoond. In de financiële wereld wordt dan ook regelmatig gezegd dat winst 'an opinion' is.



Ook bij evaluatie RvB komt externe



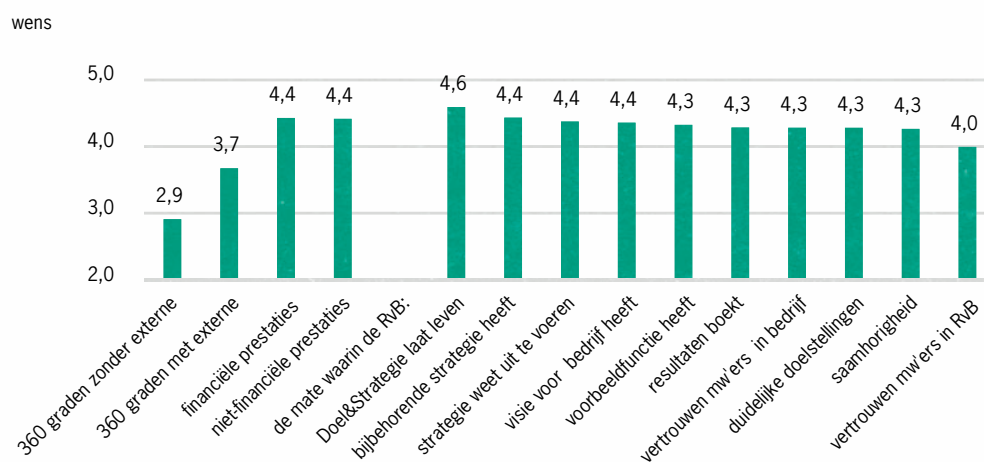
In het verleden is gebleken dat commissarissen van mening zijn dat het selecteren, benoemen en het evalueren van de RvB beter kan dan zoals ze dat tot nu toe deden. Ook dit jaar zijn ze grosso modo deze mening toegedaan. Het verbaast ons dan dat de commissarissen voor hun eigen evaluatie wel gebruik willen maken van een externe deskundige maar voor de evaluatie van de RvB niet. Een verklaring zou kunnen zijn dat bij de RvC een externe deskundige wordt ingehuurd vanwege zijn/haar onafhankelijkheid. Maar andere resultaten van onze onderzoeken duiden ook wel op een onvoldoende aanwezig zijn van de vereiste competenties om dit proces van evaluatie te doen bij de RvC. Wanneer een RvB alleen wordt beoordeeld op de uitkomsten van het proces en niet op de weg daarnaar toe, dan is dat een verklaring voor het een bij voorkeur willen beoordelen op individueel niveau en op het niet willen inschakelen van een externe deskundige. Maar als de commissarissen ook gaan inzien dat het teamproces bij een RvB van een vergelijkbare orde is als bij een RvC, dan verwachten wij dat ook hier in de nabije toekomst meer gaat worden gekozen voor de inzet van een externe deskundige.



5.3.3. Evaluatie functioneren RvB: variabelen en aandachtgebieden

wenselijke situatie

Figuur 5.2.2 Beoordeling functioneren RvB en haar leden: wenselijke situatie (5-puntschaal)



Voor een meer volledige tekst bij de figuur wordt verwezen naar tabel 5.2.2. In verband met de duidelijkheid is voor een wat compactere formulering gekozen bij figuur 5.2.2.

Basisprofiel

Zowel financiële als niet-financiële prestaties meegenomen 360 graden met externe

- Duidelijk is dat het voor de evaluatie van de RvB wenselijk wordt geacht zowel **financiële** als **niet-financiële** prestaties mee te nemen. Er is geen onderscheid ten aanzien van de mate van wenselijkheid.
- Ook is er een zekere animo voor het gebruik make van een **360 graden** benadering. Daarbij gaat de voorkeur ernaar uit om dat met een externe te doen. Tijdens de interviews gaf een aantal commissarissen als overweging om de 360 graden benadering **met een externe** deskundige te doen, dat ze verwachten dat de kans op eerlijke antwoorden groter is. Als geen externe deskundige wordt ingeschakeld, vreesden zij dat er een kans is dat er meer gewenste antwoorden worden gegeven.
- **Alle variabelen** die vervolgens aan de orde komen zijn (**zeer**) **wenselijk**. Met bovenaan en daarmee zeer wenselijk gezien de 4,6 of de RvB interne betrokkenheid weet te creëren bij de doelstellingen en strategie.
- Nog steeds wenselijk maar op een wat lager niveau is de wenselijkheid dat de **RvB** het **vertrouwen** heeft van de **medewerkers**.

Interne betrokkenheid creëren bij doelstellingen en strategie zeer wenselijk

Variaties

Redelijk consensus met bapr.

- In grote lijnen is er een **redelijke consensus** met betrekking tot de ambities. Het aantal grote

Afwijking vooral bij toepassing 360 graden benadering

afwijkingen van **bapr** is beperkt. Bijna de helft van deze afwijkingen heeft betrekking op de stellingen ten aanzien van de 360 graden benadering. Inzet van een externe deskundige is bij 7 variaties minder populair dan bij bapr, terwijl een 360 graden benadering zonder een externe deskundige bij 5 variaties minder laag scoort dan bij bapr.

- De variaties met de **meeste afwijkingen** zijn MKB (6x) en FAM (5x).

5.3.4 Verbeterwens evaluatie RvB: variabelen en aandachtgebieden

Tabel 5.2.2 Evaluatie RvB: aandachtgebieden. 'gap' tussen huidige en gewenste situatie (5-puntschaal)

Bij beoordeling RvB (leden) wordt gebruikt:	bapr	GB	FAM	Corp	VZ	RvB	VR
een 360 graden benadering zonder externe	0,67	0,66	0,55	0,70	0,76	0,53	0,63
een 360 graden benadering met externe	0,50	0,64	0,55	0,63	0,53	0,37	0,54
financiële prestaties			0,83	0,88			
niet-financiële prestaties		0,89	0,83				
de mate waarin de RvB:							
een duidelijke visie over toekomst bedrijf neerzet			0,84	0,89			0,89
duidelijke doelstellingen weet te formuleren	0,89		0,88	0,89		0,72	0,88
een bijbehorende strategie weet neer te zetten	0,88	0,88	0,89	0,88		0,84	0,86
de strategie weet te operationaliseren						0,80	0,89
een voorbeeldfunctie heeft voor de organisatie	0,87		0,83			0,74	0,79
intern betrokkenheid creëert bij doelstel. & strategie	0,74	0,88	0,84	0,89	0,81	0,70	0,71
een sfeer van saamhorigheid weet te realiseren	0,81		0,83		0,84	0,67	0,76
het vertrouwen heeft van de medewerkers	0,78	0,89	0,82		0,84	0,73	0,73
medewerkers vertrouwen geeft in bedrijf	0,79	0,84	0,80		0,83	0,79	0,77
resultaten boek			0,89				0,88

Groen: de huidige kwaliteit scoort +10% of meer hoger dan het belang; geen getal: de afwijking van het belang ligt tussen de +10% tot en met -10% en is in beginsel acceptabel; geel: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en is daarmee een punt van aandacht; oranje met rood randje: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk.

Basisprofiel

Prestatie oriëntatie is goed; verbetering is nodig bij oog voor bedrijfscultuur en bij keuze doelstellingen en strategie als beoordelingscriteria

- Het is opvallend dat ook nu bij bapr de nodige verbeterwensen (9x) worden aangetroffen. Het lijkt erop dat de **prestatie** oriëntatie in eindtermen als bijvoorbeeld winst, omzet en groei in het **verleden** goed is **afgedekt**. **Verbeteringen** op die gebieden worden niet nodig geacht.
- Naast de verbeteringen met betrekking tot de **keuze** van de **doelstellingen** en de **strategie** betreffen de andere verbeteringen meer de aandachtgebieden met een proces-/ **cultuurdimensie**. Daarbij staat het menselijk kapitaal redelijk centraal. De RvB is in deze voorstelling vermoedelijk niet de leiding die in de bekende ivoren toren zit.
- In het licht van deze oriëntatie op bedrijfscultuur past ook de wenselijkheid om vaker te kiezen voor een 360 graden benadering als hulpmiddel. De prestaties op de aandachtgebieden waarop een verbetering wenselijk wordt geacht, vallen immers niet uit de klassieke boekhouding te destilleren. Meting zal gebaseerd zijn op percepties en gedrag van de mensen in de organisaties. En voor het perceptiedeel is een 360 graden benadering een geëigend instrument.

Variaties

Bij alle variaties de nodige verbeteringen gesignaleerd

- Zelfs de variatie die het geringste aantal verbeteringen nodig acht, de voorzitter, heeft er nog 6. De **meeste verbeteringen** worden wenselijk geacht bij: FAM, MKB, VR, COOP en SeB. De overige variaties laten elk 7 tot 11 verbeteringen zien.
- De conclusie is dan ook duidelijk: de evaluatie van de RvB is nog niet af.
- Alleen bij de inzet van financiële en niet-financiële **prestaties** en bij het boeken van **resultaten** zijn er **maximaal 4** variaties die een **verbetering** wensen. Bij de financiële prestaties zijn dat FAM, CORP, STI en MKB.
- Bij de meeste andere variabelen/aandachtgebieden zijn er 10 of meer variaties die een verbetering wensen.
- Van de 182 opties wordt er bij **69% een verbetering gewenst**. Bij 25% is dat zelfs een dringende verbetering.

Huidige situatie

Basisprofiel

- In de huidige situatie wordt bij bapr voldoende gepresteerd bij: het hanteren van financiële en niet-financiële prestaties, bij het neerzetten van een duidelijk toekomstvisie, bij het operationaliseren van de strategie en bij het boeken van resultaten.

Variaties

- In de huidige situatie zijn er iets meer grote positieve afwijkingen van bapr dan negatieve. De kroon wordt gespannen door de voorzitter met maar liefst 11 positieve afwijkingen.
- GB, COOP, CORP, STI en de audit commissarissen laten elk 5 positieve afwijkingen zien. Deze betreffen vooral: de mate waarin de RvB intern betrokkenheid weet te creëren bij doelstellingen en strategie, een sfeer van saamhorigheid weet te realiseren, het vertrouwen heeft van de medewerkers en ervoor zorgt dat de medewerkers vertrouwen hebben in waar de organisatie voor staat.
- Vooral MKB en RvB laten de nodige negatieve afwijkingen zien van bapr.

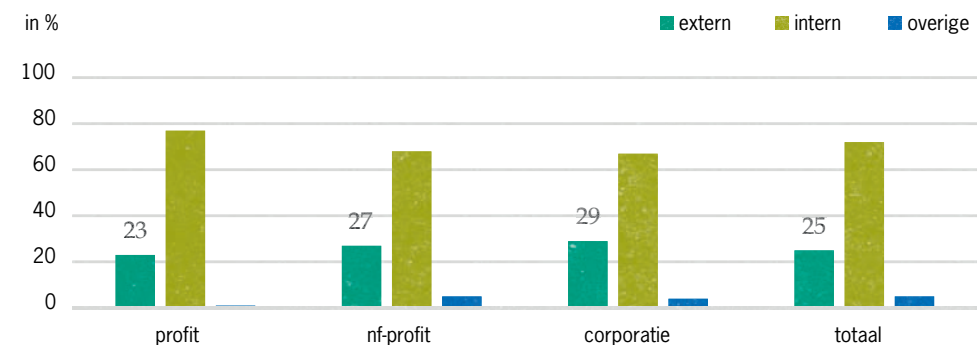
5.3.5. Belangrijkste niet-financiële prestaties

Onderzoeksvraag

Aan de respondenten is gevraagd aan te geven wat in hun ogen de twee belangrijkste niet-financiële prestaties zijn, waarop hun RvB wordt beoordeeld. De gegeven 355 antwoorden, waarvan 155 bij de profit bedrijven en 198 bij de not-for-profit (136 bij woningcorporaties) zijn in drie clusters verdeeld, namelijk (tussen haakjes aantal opmerkingen):

- externe oriëntatie (89x);
- interne oriëntatie (254x);
- overige (10x).

Figuur 5.2.3 Belangrijkste niet-financiële prestaties voor beoordeling RvB (in % aantal opmerkingen)



Meeste prestatie maatstaven gebaseerd op interne oriëntatie

- Procentueel de meeste prestatie maatstaven vallen in de cluster **interne oriëntatie**. Bij de profit bedrijven is dat met 77% dominantier dan bij de not-for-profit bedrijven (68%) en dan bij de woningcorporaties (67%). Het procentuele aantal opmerkingen in de categorie 'overige' komt niet boven de 5%.
- De prestatie maatstaven met betrekking tot de **doelstellingen en strategie** zijn in de cluster interne oriëntatie verantwoord (15% van het totaal). Er kunnen argumenten worden aangevoerd om deze deels in de cluster externe oriëntatie op te nemen. Maar zelfs als dit zou opgaan voor de helft van de genoemde prestatie maatstaven uit deze categorie, dan verandert het beeld daarmee niet substantieel.

Externe oriëntatie

Vooral relatiebeheer bij not-for-profit vaak genoemd; sturen op klanttevredenheid en reputatie verbazend weinig genoemd

- De genoemde externe prestatie maatstaven betreffen onder andere zaken als klanttevredenheid, relatiebeheer met klanten, geldgevers en/of overigen, marktpositie en reputatie. De meeste prestatie maatstaven (12%) zijn gekoppeld aan het relatiebeheer. Dit speelt in beperkte mate bij de profitsector, getuige de 7% opmerkingen in deze categorie. Vooral bij de not-for-profit sector (16%) en dan met name ook de woningcorporaties (21%) zijn vaak prestatie maatstaven in deze categorie genoemd. Onder andere kan bij deze laatste categorie instellingen worden gedacht aan het relatiebeheer met de huurders.

- Opvallend is dat **klanttevredenheid** en **reputatie** procentueel betrekkelijk **weinig** worden genoemd.

Interne oriëntatie

Vooraf prestatie maatstaven voor: doelstellingen en strategie, bedrijfscultuur en RvB

- In deze cluster zijn opmerkingen opgenomen met betrekking tot:
 - RvB (samenwerking, voorbeeldgedrag, team functioneren, draagvlak);
 - bedrijfscultuur (attitude, gedrag, medewerkerstevredenheid, talent management);
 - productieproces (kwaliteit en efficiency);
 - innovatie en duurzaamheid;
 - doelstellingen en strategie (ontwikkelen, uitdragen en realiseren);
 - communicatie (intern);
 - special projects (verkoop dochter, integratie fusie, ICT project, nieuwbouw, etc.)
- Op **totaal niveau** vallen procentueel de **meeste prestatie maatstaven** in de categorieën: doelstellingen en strategie, bedrijfscultuur (elk 15%) en RvB (14%). Bij de andere categorieën komt het procentueel aantal genoemde prestatie maatstaven niet boven de 10%.

RvB, bedrijfscultuur en duurzaamheid en innovatie komen meer voor bij profit bedrijf

- Er zijn wel wat **verschillen** waar te nemen **tussen** de onderscheiden **groepen bedrijven**. Bij de **profit sector** is er met telkens circa 20% van de genoemde prestatie maatstaven **meer oog voor RvB en bedrijfscultuur** dan bij de not-for-profit. Daar krijgt elk van deze categorieën circa 10% van de genoemde prestatie maatstaven. **Innovatie en duurzaamheid** heeft bij de profitsector ook nog een aandeel van 11% van het totaal aantal prestatie maatstaven tegen slechts 4% bij de **not-for-profit**. Ten aanzien van de doelstellingen en strategie is het verschil tussen de groepen bedrijven verwaarloosbaar. De relevante percentages liggen rond de 15%.

Bij not-for-profit ook oog voor productieproces en special projects

- Bij de **not-for-profit sector** lijkt het er op dat met uitzondering van innovatie en duurzaamheid alle categorieën prestatie maatstaven wel spelen. Scores rond of boven de 10% zijn naast de reeds genoemde categorieën weggelegd voor: productieproces en special projects.
- Het lijkt er op dat in de not-for-profit sector nog wat aandacht vereist is voor de meer bedrijfsmatige component van het managen van het bedrijf. Misschien is er nog wat sprake van achterstallig onderhoud.
- Het van de profit sector afwijkende procentueel aantal prestatie maatstaven bij RvB en special projects heeft vermoedelijk te maken met de andere, in casu geringere schaalgrootte van een deel van de bedrijven uit de not-for-profit sector. Dat leidt er toe dat er soms nog sprake is van een eenhoofdige directie en dat het neerzetten van een nieuw gebouw (ziekenhuis, hoofdkantoor, etc.) en automatisering in relatie tot de omvang van de organisatie mega trajecten zijn.

Commissaris enigszins ambivalent t.a.v. inzet externe deskundige

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

Uit het voorgaande blijkt dat de RvC ten aanzien van de evaluatie van het functioneren van de RvB niet alleen oog heeft voor 'harde' en goed meetbare prestaties. Er is duidelijk sprake van een open mind voor andere variabelen die wat meer een gedragsdimensie hebben en tot op zekere hoogte ook wat zeggen over een bedrijfscultuur. Bovendien geven de commissarissen aan dat zij wel gecharmeerd zijn van een 360 graden benadering met inzet van een externe deskundige voor de evaluatie van de RvB. Op zich is dit een logische verbinding. Uitspraken over de bedoelde aandachtgebieden zijn vermoedelijk grotendeels gebaseerd op percepties. Een 360 graden benadering met inzet van een externe deskundige kan hierbij om verschillende redenen zeer waardevol en effectief zijn. Wat ons evenwel dan verbaast, is dat de RvC's deze lijn maar in heel geringe mate voortzetten richting de evaluatie van hun eigen functioneren. Blijkbaar gaat het spreekwoord 'wat gij niet wilt dat u geschiedt, doe dat ook een ander niet' voor de commissarissen niet op.

Zegt matige aandacht voor extern georiënteerde prestatie maatstaven wat over 'ontbrekende' competentie in RvC?

Bij de open vraag over de niet-financiële prestatie maatstaven valt op dat verhoudingsgewijs veel meer nadruk ligt op de interne dimensie dan op de externe. Er wordt blijkbaar nauwelijks gestuurd op reputatie en klanttevredenheid. Terwijl in het onderzoek van vorig jaar bleek dat informatie over reputatie als zeer belangrijk werd gekwalificeerd en dat wat betreft de informatievoorziening op dit gebied nog het nodige gedaan moest worden. Gezien de gegeven antwoorden kunnen wij ons niet aan de indruk onttrekken dat aandacht voor reputatiemanagement en klanttevredenheid nog onvoldoende nadrukkelijk en gekwantificeerd op de agenda van de RvC's is gekomen. Zou het kunnen zijn dat het geringe aantal prestatie maatstaven met een externe oriëntatie een indicatie is voor de matige score voor de huidige marketinginzichten-/ervaringen. Het komt niet bij de RvC op de RvB concreet op deze dimensie te beoordelen. In dat verband viel op dat tijdens de interviews verschillende keren is gesteld dat het oordeel van de

commissarissen op diverse deelgebieden geregeld niet was gebaseerd op periodiek marktonderzoek, maar op de walking around ervaring van de betrokken commissaris. Weegt de 'sense of urgency' om de marketing-competentie op peil te brengen binnen de RvC wel voldoende op tegen andere overwegingen als bijvoorbeeld 'mutatie in RvC pas aanbrengen bij aflopen zittingstermijn'? Of kan het zijn dat als voor een bepaalde competentie (bijvoorbeeld ICT) de relevante en actuele kennis /ervaring aan de lage kant is, dat er vanuit die discipline onvoldoende oog is voor gewijzigde en zich wijzigende omstandigheden?



Hoe weet RvC dat zij kritisch doorvraagt?



Stel dat een RvC om wat voor reden dan ook een verkeerd beeld heeft van de relevantie van een bepaalde competentie, hoe kan deze RvC dan beoordelen of zij de juiste vragen stelt dan wel kritisch doorvraagt? Wat is hiervoor het referentiekader? Onderbuikgevoel (intuïtie), feedback collega commissarissen uit de sector of feedback van de kleinkinderen?





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.

