

# Aan vooravond kentering relatiebeheer en verantwoor- ding afleggen door RvC?

Commissarissen benchmarkonderzoek 2015/2016

Deel II



**Auteurs**  
Aalt Klaassen  
Herbert Rijken

# Aan vooravond kentering relatiebeheer en verantwoording afleggen door RvC?

**Commissarissen benchmarkonderzoek 2015/2016**

**Deel II**

Mei 2016

door:

Aalt Klaassen  
en  
Herbert Rijken

© 2016 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

<b>Inhoud</b>	
Leeswijzer	4
Woord van dank	6
Commissarissen die hun medewerking hebben verleend	8
Voorwoord	9
<b>Samenvatting en belangrijkste conclusies deelrapport 2</b>	10
<b>Summary and main conclusions of the second sub-report</b>	12
<b>1 Inleiding</b>	15
<b>2 Relatiebeheer RvC en ‘verantwoording’ afleggen door RvC</b>	16
2.1 Wenselijkheid relatiebeheer met belanghebbenden	16
2.2 Verbeterwensen relatiebeheer	19
2.3 Wenselijkheid bespreken RvC-verslag met belanghebbenden	20
2.4 Verbeterwensen bespreken RvC-verslag	21
<b>3 Positie van de voordrachtscommissaris</b>	23
3.1 Wenselijke situatie	23
3.2 Verbeterwensen	25
3.3 Positie per afzonderlijke voordrachtscommissaris	26
3.4 Verbeterwensen	27
<b>4 Informatievoorziening en activiteiten buiten RvB in organisatie</b>	28
4.1 Wenselijke situatie	28
4.2 Verbeterwensen	31
<b>5 Verantwoording door RvC in RvC-verslag</b>	33
5.1 Wenselijke situatie	33
5.2 Verbeterwensen	35

# 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
- oranje:** 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 aan de hand van een gekozen **basisprofiel** (ook wel beursgenoteerd bedrijf genoemd) van een commissaris **en** dertien **variaties** (ook wel **benchmarks** genoemd) op dit basisprofiel<sup>1</sup>.
- 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, 2010-2014<sup>2</sup>. Na de bespreking van de resultaten aan de hand van het basisprofiel wordt gewezen op grote, belangrijke en opvallende afwijkingen bij de dertien variaties.
- **Hierna** worden - voor zover relevant - **tabellen met kleuren/de quotiënten** weergegeven. Deze quotiënten zijn een indicatie voor een **verbeterwens**. Het quotiënt is een indicatie van de mismatch tussen gewenste positie en huidige positie. 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 de '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. 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 **oranje** weergegeven (quotiënt  $< 0.8$ ). De betreffende mismatches duiden op een **zeer ongewenste situatie**. Een score onder de 1.0 duidt op een onderperformance 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.

1 Basisprofiel: toezichthouder bij een beursgenoteerd bedrijf, een gewoon RvC-lid en geen voorzitter, geen zitting in een RvB elders, ouder dan 55 jaar, man, geen lid van een auditcommissie binnen een RvC en geen voordrachtscommissaris.

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

- Na de verbeterwensen worden soms nog opmerkingen gewijd aan de **huidige situatie**.
  - Tussendoor worden, veelal **in kleur en binnen een kader**, enige **persoonlijke meningen** van de auteurs opgenomen.
- Persoonlijke mening**
- In de tabellen met de verbeterwensen zijn conform hiervoor geschetst alle resultaten gegeven voor het basisprofiel en een zestal variaties. Deze betreffen:  
**FAM**: het familiebedrijf;  
**CORP**: de woningcorporatie;  
**ZW**: organisatie/instelling in de zorg- en welzijnssector;  
**VZ**: de voorzitter van de raad van commissarissen of raad van toezicht;  
**RvB**: de commissaris die tevens elders lid is van de RvB;  
**VR**: de vrouwelijke commissaris.
  - De notatie **GB** wordt doorgaans gehanteerd als omschrijving voor ‘de commissaris van de variatie GB (groot niet-beursgenoteerd profitbedrijf). 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-onderneming, **STI**: commissaris bij een Stichting, **JONG**: commissaris < 55 jaar, **AUDIT**: commissaris tevens lid van een auditcommissie en **VO**: een voordrachtscommissaris (van bijvoorbeeld huurders, OR, groot-aandeelhouder, overheid, et cetera).
  - Bij de vragen is gebruik gemaakt van een 5-puntsschaal met onder andere 1 = volstrekt onvoldoende/onbelangrijk/oneens tot 5 = volstrekt voldoende/zeer belangrijk/volstrekt mee eens.
- Omschrijving 6 persoonsgebonden benchmarks en 7 overige bedrijfsbenchmarks.**
- In de figuren is meestal meer dan één variabele getoond. Voor 1 of 2 variabele(n) zijn doorgaans de bijbehorende getallen gegeven. De andere waarden kunnen dan uit de figuur worden afgelezen.
- Getallen in figuren**



## Woord van dank

De auteurs zijn weer veel dank verschuldigd aan al de commissarissen voor hun medewerking (zie ook volgende bladzijde). De gehouden interviews, die gemiddeld ruim 2 uur 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 ook dit jaar weer de programmering en verzending van de webbased vragenlijst verzorgd. 281 respondenten hebben via dit kanaal meegewerkt. De invoer van de niet-web-based vragenlijsten is door Dirk-Jaap Klaassen verricht, die net als vorig jaar een kritische blik heeft geworpen op eerdere versies van onderhavig rapport.

Ook de FINEM en haar leden worden bedankt voor hun medewerking. 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 de nieuwste ontwikkelingen binnen het vakgebied van de CFO.



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

Ook dit jaar zijn weer alle commissarisleden van de NCD benaderd. Mede hierdoor is de spreiding over de diverse variaties weer verder toegenomen. Ook zijn we naar aanleiding van het vorige onderzoek in de gelegenheid gesteld de resultaten met de NCD-leden te bespreken. De inspanning van Gerard van Vliet en zijn mensen ervaren wij als waardevol.

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

De VTW heeft nu voor het tweede jaar in successie haar medewerking verleend. Het afgelopen jaar hebben wij ook met de leden van de VTW diverse boeiende en prikkelende bijeenkomsten gehad. Dit jaar is het aantal VTW-leden dat heeft meegedaan verder toegenomen. Ook het aantal van deze commissarissen dat via een interview heeft meegedaan is gestegen. Onze dank gaat

uiteraard uit naar de respondenten, maar ook naar Albert Kerssies, die met zijn team deze medewerking mogelijk heeft gemaakt.

Voor het eerst zijn dit jaar ook via de NVTZ de commissarissen in de zorg- en welzijnssector in de gelegenheid gesteld mee te doen. Het aantal waarnemingen was van dien aard, dat wij in het onderzoek apart aandacht kunnen schenken aan deze commissaris. Wij zijn de NVTZ erkentelijk dat zij ons in de gelegenheid hebben gesteld de benchmark verder te verbreden.

Grant Thornton was ook dit jaar weer de hoofdsponsor van het onderzoek. De samenwerking met Bart Jonker en de Business Development, Marketing en Communicatie afdeling van het accountancy en advieskantoor is een belangrijk component bij het mogelijk maken van het onderzoek, maar ook bij het uitdragen van de bevindingen van het onderzoek. De feedback die wij van commissarissen krijgen zijn een warme stimulans om op de voortgezette weg van onderzoek en het bespreken van de resultaten, in qua omvang overzichtelijke groepen, voort te zetten. 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 Board in Balance, specialist in het evalueren van RvC's, als cosponsor toegetreden. Dit heeft er mede toe geleid dat het aantal interviewers is uitgebreid met Mariëtte Heemskerk, Dirk-Jaap Klaassen en Oscar Toebosch.



# Commissarissen die hun medewerking hebben verleend<sup>3</sup>

S.J. van Aken	E.G.M. van Ewijk	Th. Lingmont	P.M.A.M. Sonnemans
F.M.A.M. van den Akker	J.F.M. Feldberg	J.C. Lobbezoo	M. van der Stap
R. de Bakker	R. Florijn	A.L.J.M. Luijten	R. van der Steeg
A.J. Bakker	R.C. de Fluiter Balledux	D. Maclaine Pont	H. Stellingsma
P.P. van Besouw	M.T.H. de Gaay Fortman	M.J.J.M. Malmberg	K. Stol
J.J. Blaauw	J.J.K. Gerards	E.A. Marseille	J.H.P.M. Stolker
M.K.H. Bode	J.F. Gerrits Jans	I.M. Matser	R.P. van Straten
E.A. de Boer	E.J.C.M. Gieben	S. van der Meer	T.L. Strijbos
M.A.M. Boersma	A. de Groot	M.A.J. Meijer	F. Teerink
A. Bogerd	V.H. Gruis	T.D. Molenaar	H. Thomassen
H.G. Bogerd	B. Gruyters	M. Muller	L. van Tilburg
G.J.M. Bons	R.B. de Haas	P.J.J.G. Nabuurs	F.H. van der Togt
C.A.M. de Boo	A.G.J.M. Hammer	A.L.M. Nelissen	D.F. Verbeek
C.H. van den Bos	H. Hazewinkel	C.J. Netjes	I.M.C. Verweel-Stokman
R. Boxman	M. Heemskerk	G.W. Nijman	D.G. Vierstra
J.A. Brocke	A. Hidding	J. Nooitgedacht	H.F. Vos
R.J.M. van den Broek	P.H.M. Hofsté	A. Notermans	G. de Vries
W.P.L.M. de Bruijn	H. ten Hove	H.L.J. Noy	T. de Waard
A. Bruins Slot	G. Hylkema	M. Oostenbrink	V. Wanders
M.H. Bruinsma	G.C.L. Jacobs	H.S.M. van Oostrom	E. Weel
W.A.P.J. Caderius van Veen	A. de Jong	B. van Overeem	K.L.S.J. Wester
E. Capitain	R. de Jong	H.M.P. Peters	K. Wezeman
F.J.H. Carstens	R. Jung	G.A. Petersen	A. Wiechmann
W.G.F. Cassee	G.W. Kamp	P.J.M. Petit	A.C.J. de Win
G. Citroen	A.C. Kapitein	M. Prins	J.M.M. van de Winkel
C.M. Coumans	A. Kerssies	B. de Reus	F.B. Winkelhuis
M.T.J. Delen	F.W.M. Kevenaer	C.J.M. van Rijn	G.N.G. Wirken
J.F.M. van Dijk	J. Kleijwegt	R.J. Routs	T.M. de Witte
T.R. Doesburg	J.G. Kleyberg	A.H.G. Rouwers	R.C.P.J. Witting
M.E.M. Doorewaard	C. Knol	H.L. van Rozendaal	R. Woering
K. Dorrepaal	W.G. Kooijman	M.J.J.M. Ruesen	G. van Woerkom
M.C.J.J. Dragstra	A.L. Koole	A.G.N. Ruis	H. Wokke
L.C.H. Eckhardt	D.R. van Kooten	S.R.F. Ruiter	J.H.J. Zegering Hadders
N. Edelenbos	J.J.S. Koren	C. Rutgers	T.R. Zomer
J.J.M. van Elderen	B. Kramer	J.L.J.M. Schneiders	
A. Elsenaar	T.G.B. Kuijpers	M.C.J. Schoordijk	
P.A.F.W. Elverding	M. Kuin	E. Sentjes	
R.J. Elzinga	W.D. van Leeuwen	R.J. Slaghuis	
V. Eussen	J.B.J.P. Lemmen	A.J.L. Slippens	

<sup>3</sup> Opgenomen zijn de namen van de commissarissen, die daarvoor hun toestemming hebben gegeven.



## Voorwoord

De toezichthoudende rol van de raad van commissarissen is het afgelopen jaar weer leidend geworden. Mogelijk is dit het gevolg van de naweeën van een aantal fraudes, deconfitures, gerechtelijke uitspraken en het aansprakelijk stellen van commissarissen. Hierdoor komt het accent weer op toezicht te liggen; de enige taak waarvan in de wet is vast gelegd dat daarvoor decharge moet worden verleend. Om dat toezicht goed uit te kunnen oefenen is een mix van kennis, ervaring en persoonlijke competenties noodzakelijk. Kennis van financiële producten, internationale structuren, rapportages, waarderingsvraagstukken, financiering, culturele verschillen, HR management, board room dynamics, kennis van de organisatie en innovatie & retail – bricks & clicks. Daarnaast tonen de resultaten van dit onderzoek ook het belang van commissarissen bij goede zelfevaluatie van de RvC; beschikken we met elkaar over de nodige kennis en competenties om dat toezicht goed uit te kunnen oefenen?

In de herziening van de Nederlandse Corporate Governance Code wordt voorgesteld dat het bestuur expliciet mededelingen doet over continuïteit en ook over het al dan niet adequaat zijn van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. Hiermee wordt de impliciete rol die het bestuur had, expliciet gemaakt. Dit kan bij een faillissement of onregelmatigheden de deur verder open zetten voor aansprakelijkstellingen van bestuur en commissarissen.

Het afleggen van verantwoording heeft dit jaar een relatief hoge prioriteit bij de commissarissen. Dit kan volgens de commissarissen ook stukken beter. RvC's worstelen zichtbaar met transparantie. De RvC en het bestuur willen het liefst met één mond spreken en eenheid van leiding uitstralen. Maar op het moment dat je verantwoording aflegt, toelicht waar je kritisch bent geweest en waar je hebt ingegrepen, doe je daar mogelijk afbreuk aan. Dat kan een negatieve invloed hebben op het vertrouwen wat men in de organisatie heeft. Aan de andere kant kan het ook een positieve invloed hebben omdat hieruit blijkt dat de RvC geen tandeloze tijger is, maar durft in te grijpen waar nodig en daar ook nog eens transparant over durft te zijn. Een duidelijk dilemma. Veel RvC-verslagen zijn dan ook nog weinig concreet, bij uitzondering geven ze goed inzicht in de verhoudingen tussen het bestuur en de commissarissen.

Strategie is het meest genoemd als belangrijk agendapunt voor 2016. Disruptieve innovaties en organisaties vormen een potentiële bedreiging voor veel sectoren. Faillissementen in de retailsector maken dat de strategie en het businessmodel frequent worden heroverwogen. The Sharing economy is in opkomst. Hiermee vragen organisaties zich opnieuw af wat hun bestaansrecht is, vandaag en morgen. De strategie is in eerste instantie de verantwoordelijkheid van het bestuur, maar heeft wel de goedkeuring van de RvC. Voor de RvC is het belangrijk om van het begin af aan betrokken te zijn bij het proces van het formuleren van de strategie, zodat ze steeds invloed (controlemomenten) heeft bij belangrijke beslissingen. Door dit tijdig en ruim te agenderen, kan het proces van strategieformulering zorgvuldig plaatsvinden, zodanig dat de raad van bestuur en de raad van commissarissen daarbij ieder hun verantwoordelijkheid kunnen nemen.

Bij de non-profitsector zijn naast strategie bij 'ingrijpende' aanpassingen ook herfinanciering en de regelgeving van de overheid vaak genoemd. Het is belangrijk om in je RvC gevoel voor 'het Haagse windje' te organiseren. De overheid is (soms) volatiel, waardoor anticiperen moeilijk blijft. Maar regeren is en blijft vooruitzien.

**Bart Jonker**  
Partner Grant Thornton  
T +31 (0) 88 676 92 65  
E [bart.jonker@nl.gt.com](mailto:bart.jonker@nl.gt.com)



# Samenvatting en belangrijkste conclusies

## deelrapport 2

**Zevende benchmarksurvey**

**Historisch hoge respons**

**70 face-to-face-interviews**

In 2015 is het jaarlijkse commissarissen benchmarkonderzoek voor de zevende keer in succesie gehouden. In totaal hebben dit jaar 338 commissarissen en 13 secretarissen van RvC's hun medewerking verleend. De respons is daarmee dit jaar historisch hoog (bijna 60% hoger dan in 2014). Dit jaar is via een zeventigtal face-to-face-interviews een deel van de onderzoek gegevens 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.

Ook is dit jaar weer gewerkt met een **basisprofiel** (gemakshalve het beursgenoteerd bedrijf genoemd en een dertiental **variëties/benchmarks** (1 meer dan vorig jaar) verdeeld in 7 **bedrijfs-specifieke variëties** (groot niet-beursgenoteerd bedrijf, MKB, familiebedrijf, woningcorporatie, stichting, coöperatie/vereniging, instelling uit zorg- en welzijnssector) en 6 **persoonsgebonden variëties** (voorzitter, commissaris elders RvB-lid, jongere commissaris, vrouw, commissaris lid auditcommissie en voordrachtscommissaris).

**Informatievoorziening; activiteiten buiten RvB; relatiebeheer van RvC, verantwoording afleggen en voordrachtscommissaris.**

### Inhoud deelrapport 2

In de wet staat dat een commissaris bij de uitoefening van zijn taak rekening moet houden met de diverse belanghebbenden. In dit tweede deel wordt ingegaan op het relatiebeheer van de RvC met de bij de organisatie betrokken belanghebbenden, waaronder het bespreken van de invulling van het commissariaat aan de hand van het RvC-verslag. Ook is aandacht geschonken aan de informatievoorziening aan de RvC en aan de activiteiten van de RvC binnen de organisatie, maar buiten de RvB.

Verder komen in dit rapport aan de orde het afleggen van verantwoording door de RvC in het RvC-verslag en de rol van de **voordrachtscommissaris**. Tevens presenteren wij enige resultaten uit een **analyse van RvC-verslagen 2014** van een steekproef van organisaties.

**Medewerkers en aandeelhouders op één bij basisprofiel. Gezien aantal verbeterwensen sprake van kentering in denken over relatiebeheer.**

### Relatiebeheer

**Medewerkers en aandeelhouders** staan in de **wenselijke** situatie bovenaan bij het **basisprofiel** als belanghebbenden waarmee relatiebeheer voldoende moet zijn. Andere doelgroepen als banken, klanten, politici, overheden en leveranciers scoren aanzienlijk lager. De **persoonsgebonden variëties** stemmen redelijk in met het basisprofiel. Van de **bedrijfsvariëties** geven de corporaties en de zorginstellingen naast hun medewerkers ook een hoog belang aan hun 'klanten' (huurders en patiënten). In afwijking van het basisprofiel scoort relatiebeheer met politici en overheden doorgaans ook hoog bij de meeste bedrijfsvariëties. Klanten en leveranciers, daarentegen, krijgen ook bij deze variëties een lage prioriteit.

In **brede zin** zijn basisprofiel en alle variëties van mening dat het **relatiebeheer beter** kan. Voor een aantal belanghebbenden is het bijbehorende ambitieniveau aan de lage kant. Er is ons inziens dan ook sprake van een begin van een **kentering** in het denken met betrekking tot relatiebeheer.

Veelal lagere ambitie bij verantwoording afleggen. Bedrijfsvariaties hiervoor meer in dan basisprofiel.

Ook hier kentering in denken, maar op een lager niveau.

Organisatie staat centraal; voordrachtscommissaris is onafhankelijk, doet relatiebeheer en is volwaardig commissaris.

Vooraf verbetering bij voordrachtscommissaris familiebedrijf.

Gebruik van controlemogelijkheden buiten RvB wint aan belang en moet beter.

Informatie over activiteiten en werkgever- en toezichhoudersrol bovenaan.

RvC-verslag moet beslist beter vinden ook de commissarissen zelf.

### ‘Verantwoording afleggen’ in de vorm van bespreken RvC-verslag.

In het algemeen bevindt het **ambitieniveau** van het bespreken van het **RvC-verslag** met belanghebbenden zich op een (veel) **lager ambitieniveau** dan het relatiebeheer met de betrokken doelgroep. Bij het **basisprofiel** willen de commissarissen het RvC-verslag eigenlijk **alleen** met de **aandeelhouders** bespreken. De **andere bedrijfsvariaties** zijn in het algemeen wat **positiever** in dit opzicht. Vooral ten aanzien van klanten, politici, overheden en medewerkers zijn de nodige verschillen waar te nemen ten opzichte van het basisprofiel.

Grosso modo is er ook bij het afleggen van verantwoording sprake van de **nodige verbeterwensen** gecombineerd met een doorgaans laag ambitieniveau. En ook hier lijkt er, zij het wat minder uitgesproken, sprake te zijn van het begin van een kentering in het denken. Vaak betreffen de verbeterwensen hier dezelfde combinaties als bij die van het relatiebeheer.

### Positie voordrachtscommissaris

Bij het **basisprofiel** kan de voordrachtscommissaris als volgt in de wenselijke situatie worden **getypeerd**: het bedrijf staat centraal, de commissaris is onafhankelijk, doet namens de RvC het **relatiebeheer** met zijn doelgroep en functioneert als een volwaardige commissaris. Het contact met zijn doelgroep is niet superfrequent, bij punten zijn doelgroep betreffend, onthoudt deze commissaris zich niet van discussie en ook niet van stemmen, de RvC-vergadering wordt niet voorbesproken met zijn doelgroep en de commissaris heeft geen moeite om de balans te houden tussen de belangen van het bedrijf en die van zijn doelgroep. Vooral **bij de bedrijfsvariaties** doen zich de **nodige afwijkingen** van het basisprofiel voor.

In het algemeen is het **aantal verbeterwensen zeer beperkt**. Alleen bij het **familiebedrijf** worden de nodige verbeterwensen gesignaleerd ten aanzien van de voordrachtscommissaris (doorgaans namens de familie als aandeelhouder en ook geregeld uit de familie gerekruteerd). Dat is een redelijke weerspiegeling van de worsteling waarmee een RvC bij een familiebedrijf zich regelmatig ziet geconfronteerd. Een vergelijkbare situatie zien we bij de namens een **grootaandeelhouder** voorgedragen commissaris. Verbeterwensen worden ten aanzien van de **werknemerscommissaris** ((C)OR) niet voorzien. Deze commissaris is in Nederland al redelijk ingebed in de governance-structuur en -praktijk. Dit geldt overigens ook voor de **huurders-** en **cliëntenraadcommissaris**.

### Informatievoorziening

Bij het basisprofiel wordt als (**zeer**) **wenselijk** gezien dat afspraken over de informatievoorziening duidelijk zijn, dat niet-RvB-leden presentaties geven voor de RvC, dat een commissaris praat met anderen uit de organisatie buiten de RvB en dat de RvC meer gebruik maakt van controlemogelijkheden buiten de RvB. Dit laatste heeft daarmee aan belang gewonnen in de tijd. De bedrijfsvariaties laten op onderdelen diverse afwijkingen zien van het basisprofiel.

De belangrijkste **verbeterwens** betreft de controle buiten de RvB. De opvattingen van het basisprofiel worden breed gedeeld.

### Verantwoording door RvC in RvC-verslag

Het RvC-verslag kan als basisdocument, naast het afleggen van verantwoording, een goede rol vervullen in het relatiebeheer van een RvC met derden. Bij het basisprofiel wordt de **hoogste prioriteit** gelegd bij informatie over de verrichte activiteiten en over de werkgever- en toezichhoudersrol. Vergeleken met twee jaar geleden is de wenselijkheid op de meeste onderzochte onderdelen hoger komen te liggen. Dat beschouwen we als een indicatie dat het RvC-verslag een wat meer prominente plaats gaat innemen bij de RvC. Vooral de **bedrijfsvariaties wijken** soms **substantieel af** van het basisprofiel met veelal lagere scores.

Zowel het basisprofiel als de andere variaties zijn van mening dat het **RvC-verslag in onvoldoende mate aan hun wensen voldoet**. Het zeer hoge verbeterpercentage van 86% van het totale aantal opties is daarvan een goede weergave. De opvattingen van de commissarissen zijn in lijn met een externe analyse van RvC-verslagen, zij het dat daar de waardering gemiddeld nog wat lager is. Het aantal onvoldoendes voor het totale RvC-verslag is met 18 van de 28 onacceptabel hoog. Verhoudingsgewijs is de situatie bij de profit- en non-profitorganisaties vergelijkbaar. Vooral informatie over de adviesrol, de ambassadeursrol/het relatiebeheer, de onderbouwing van beslissingen, de gevolgde bijscholing, de acties naar aanleiding van de (zelf)evaluatie van de RvC en een verschil in standpunt tussen RvC en RvB is doorgaans zwaar onvoldoende.



# Summary and main conclusions of the second sub-report

**Seventh benchmark survey**

**Historically high response rate**

**70 face-to-face interviews**

In 2015, the annual benchmark survey among Supervisory Directors was held for the seventh consecutive time. A total of 338 Supervisory Directors and 13 secretaries of the Supervisory Board (=SB) participated in the survey. That puts this year's response rate at a historically high level (almost 60% higher than in 2014). Part of the data was gathered during face-to-face interviews - around 70 this year. 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.

As in previous years, we worked with a **basic company profile** (for convenience, we refer to this as 'the listed company') and 13 **variants/benchmarks** (1 more than last year) divided into 7 **company-specific** variants (large unlisted companies, SME's family businesses, housing corporations, foundations, cooperatives/associations, institutions in the health and welfare sector) and 6 **person-specific** variants (Chairman, supervisory director who is a member of a different company's Executive Board, young supervisory director, female, supervisory director who is a member of the audit committee and the nominated supervisory director).

**Information provision; activities not involving the BoD; relationship management of the SB; accountability and the nominated supervisory director.**

## Contents of the second sub-report

According to Dutch law, supervisory directors should take account of the interests of the various stakeholders in the performance of their duties. This, the second sub-report, focuses on the SB's relationship management with the organisations' stakeholders, including the discussion of the fulfilment of the supervisory directorship based on the message by the SB. The sub-report also covers the information provision to the SB and the SB's activities within the organisation that do not involve the Board of Directors (= BoD).

Other subjects covered are the account rendered in the message by the SB and the role of the **nominated supervisory director**. We also present the results of an **analysis of messages by the SB** in 2014 of a random selection of organisations.

**Employees and shareholders top priority for the basic profile. Judging from the number of areas for improvement identified, there appears to be a turning point in the approach of relationship management.**

## Relationship management

In the **desired situation**, **employees** and **shareholders** are the **basic profile's** top priority when it comes to the stakeholders the company needs to maintain a good relationship with. Other target groups such as banks, customers, politicians, (inter)national/local authorities and suppliers rank considerably lower. The **person-specific variants** are fairly consistent with the basic profile in this respect. Among the **company-specific variants**, the corporations and health care institutions not only attach great importance to their employees, but also to their 'customers' (tenants and patients, respectively). In contrast to the basic profile, relationship management with politicians and authorities is also a high priority for most company-specific variants. Customers and suppliers, however, are also given less priority by these variants.

**Generally speaking**, both the basic profile and the variants feel there is **room for improvement** when it comes to **relationship management**. For a number of stakeholders, the relevant levels of

ambition are rather low. In our view, this means that we are beginning to see a **turning point** in the approach of relationship management.

### 'Accountability' in terms of discussing the message from the SB

Generally lower ambition for accountability. Company-specific profiles keener on the idea than the basic profile.

In general, the level of ambition when it comes to discussing the message from the SB with stakeholders is (much) **lower** than the relationship management with the relevant target group. In the **basic profile**, the supervisory directors are **only** really prepared to discuss the message from the SB with the **shareholders**. The **other company-specific variants** are a little more **open to the idea**. Especially with regard to customers, politicians, authorities and employees there are quite a few differences with the basic profile.

Turning point in the approach here too, although less pronounced.

On the whole, there is **considerable room for improvement** when it comes to accountability too, and this is combined with a generally low level of ambition. We can also see what looks like the beginning of a turning point in the approach here, although it's less pronounced. Often, the same combinations leave room for improvement as in the case of relationship management.

### Position of nominated supervisory directors

The organisation is the top priority; nominated supervisory director are independent, involved in relationship management and a full member of the SB.

In the desired situation, the following **features** apply to nominated supervisory directors for the **basic profile**: the company is the top priority, nominated supervisory directors are independent, carry out the **relationship management** on behalf of the SB and acts as full members of the SB. They don't have contact with the target group on a very frequent basis, they do not refrain from expressing their opinions or from voting when it comes to issues relating to their target group, there are no discussions with the target group in preparation of the meeting of the SB and they do not have any problem striking a balance between the company's interests and those of their target group. Especially the **company-specific variants show several deviations** from the basic profile. On the whole, only a limited **number of areas for improvement were identified**. The only exception is the **family company** where several areas for improvement were identified with regard to the nominated supervisory director (generally on behalf of the family as a shareholder and often recruited from the family). This is a reasonable reflection of the struggles Supervisory Boards of a family company often face. A comparable situation is seen for supervisory directors nominated on behalf of **major shareholders**. No areas for improvement are identified with regard to **employee-nominated supervisory directors ((Central) Workers' Council (CWC))**. In the Netherlands, this supervisory director is already reasonably embedded into the governance structure and practice. This also applies to **tenant- and client council-nominated supervisory directors**.

Family companies in particular identify areas for improvement with regard to the nominated supervisory director.

### Information provision

Use of control tools without involving the BoD is gaining importance and leaves room for improvement.

For the basic profile it is considered (**highly**) **desirable** to have clear agreements about the information provision, to have non-BoD members give presentations to the SB, to have the SB talk to other people from the company without involving the BoD and to have the SB more frequently use control tools that do not involve the BoD. The last point has become more important over time. The company-specific variants show several deviations from the basic profile.

The main **area for improvement** identified is the control tools not involving the BoD. The basic profile's views are widely shared.

### Accountability by the SB in the message from the SB

Information about activities and employer's and supervisory role top priority.

The message from the SB can be used as a fundamental document, in addition to rendering account in other ways, in the SB's relationship management with third parties. For the basic profile, **top priority** is given to information on the activities undertaken and the employer's and supervisory role. Compared to 2013, the desirability of the various subjects included in the survey has increased. We see this as an indication that the message from the SB is playing a slightly more prominent role within the SB. In some cases, the **company-specific variants**, in particular, show **substantial deviations** from the basic profile with generally much lower scores. The consensus among the basic profile and the variants is that **the message from the Supervisory Board does not meet their requirements**. The high improvement percentage (86% of the total number of options) is a good representation of this. The supervisory directors' views

Message from the SB clearly needs improving, also according to the supervisory directors themselves.

are in line with an external analysis of the messages from the SB, although the average evaluation there is a little lower still. At 18 out of 28, the number of fails for the message from the SB overall is unacceptably high. Relatively speaking, the situation with the profit and non-profit companies is comparable. Information provision about the following aspects in particular is generally well below standard: the advisory role, the ambassador's role/relationship management, supporting arguments for decisions, retraining undergone, actions taken after the SB's (self) evaluation and difference in points of view between the SB and the BoD.



# 1 Inleiding

## Repeterende vragen en capita selecta

Dit onderzoek kent een **vergelijkbare aanpak** als de voorgaande jaarlijkse onderzoeken van 2008 tot en met 2014. Vragen over technische competenties, activiteiten, samenwerking binnen RvC, samenwerking tussen RvC en RvB en evaluatie van RvC zijn grotendeels identiek in alle zeven versies, zodat trends in de periode tussen 2008 en 2015 kunnen worden geanalyseerd. Daarnaast wordt er elk jaar een aantal specifieke aandachtgebieden opgenomen. Voor 2015 waren dat:

- evaluatie functioneren RvB;
- afleggen verantwoording door RvC in het verslag van de RvC;
- de positie van de voordrachtscommissaris;
- relatiebeheer met de diverse belanghebbenden.

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

## Informatievoorziening; activiteiten buiten RvB; relatiebeheer van RvC en verantwoording afleggen.

In dit tweede deel wordt ingegaan op het relatiebeheer van de RvC met de bij de organisatie betrokken belanghebbenden, waaronder het bespreken van de invulling van het commissariaat bij deze belanghebbenden. Ook is aandacht geschonken aan de informatievoorziening aan de RvC en aan de activiteiten van de RvC binnen de organisatie, maar buiten de RvB.

Verder komen in dit rapport aan de orde het afleggen van verantwoording door de RvC in het RvC-verslag en de rol van de **voordrachtscommissaris**. Tevens presenteren wij enige resultaten van een **analyse van RvC-verslagen 2014** van een steekproef van organisaties<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Een nadere uitleg van de gehanteerde methode is te vinden in deelrapport I van het Commissarissen benchmarkonderzoek 2015/2016 dat op de website van Grant Thornton te vinden is ([www.granthornton.nl/commissarissenonderzoek](http://www.granthornton.nl/commissarissenonderzoek)).

<sup>5</sup> Het betreft een studie van Aalt Klaassen, Dirk-Jaap Klaassen en Léon de Man.





## 2 Relatiebeheer RvC en ‘verantwoording’ afleggen door RvC

### Onderzoeksvraag

In de wet staat in essentie dat een commissaris bij de uitoefening van zijn taak rekening moet houden met de belangen van de betrokken **belanghebbenden** (door ons ook wel omschreven met de term **doelgroepen**). Dat heeft ons ertoe gebracht daar wat meer zicht op te krijgen. Wie zien de commissarissen als die betrokken belanghebbenden? Bestaat daar enige vorm van relatiebeheer mee en/of is dat wenselijk? Leggen de commissarissen wel eens verantwoording af aan deze belanghebbenden in de vorm van bijvoorbeeld het bespreken van het verslag van de RvC? Een tweetal vragen hebben wij voor dit doel opgenomen. Met betrekking tot een aantal met name genoemde doelgroepen is gevraagd aan te geven wat een commissaris respectievelijk vindt van het **relatiebeheer** van de RvC met deze mogelijke belanghebbenden **en** van het in aanvulling op het verslag van de RvC **jaarlijks bespreken** van de **invulling** van het **commissariaat** met deze belanghebbenden. Daarbij zijn onderscheiden huidige en de wenselijke stand van zaken. Gebruikt is hierbij een 5-puntsschaal met: 1 = volstrekt onvoldoende; 2 = onvoldoende; 3 = deels onvoldoende/deels voldoende; 4 = voldoende; 5 = volstrekt voldoende.

### 2.1 Wenselijkheid relatiebeheer met belanghebbenden

#### Observatie en bespiegeling vooraf

Bij de bespreking van het relatiebeheer is allereerst gekeken naar de ‘mogelijke relevantie’ van de afzonderlijke doelgroepen voor de betrokken bedrijfsvariatie. In onderstaande tabel is weergegeven welke combinaties, mede op grond van het aantal waarnemingen door ons als relevant worden gezien.

Tabel 2.1 Mogelijke belanghebbenden voor RvC

Belanghebbende	bapr	GB	MKB	FAM	COOP	CORP	STI	ZW
Medewerkers/COR	X	X	X	X	X	X	X	X
Klanten	X	X	X	X	X	X	X	X
Huurders						X		
Patiënten								X
Leveranciers	X	X	X	X	X	X	X	X
Bankier(s)	X	X	X	X	X	X	X	X
Subsidiegevers						X	X	X
Politici	X	X	X	X	X	X	X	?
Overheden	X	X	X	X	X	X	X	X
Aandeelhouders	X	X	X	X				
Leden					X			
Maatschappij*	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.
Externe toezichthouder*	p.m.				p.m.	p.m.	p.m.	p.m.

Geel: (nog) niet relevant geacht; X: relevant verondersteld; \*: maatschappij en externe toezichthouder zijn niet opgenomen in het onderzoek, mogelijk wel relevant en door diverse commissarissen genoemd. p.m.: pro memorie.

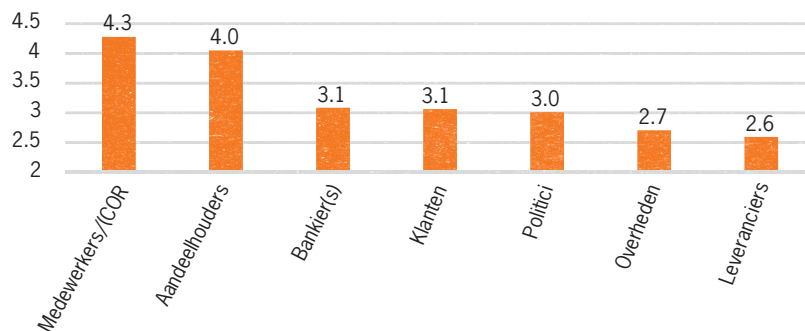
Medewerkers, klanten, leveranciers, bankiers, politici en overheden zijn voor ieder relevant.

Maatschappij en externe toezichthouder over het hoofd gezien.

- Medewerkers en klanten (bij respectievelijk CORP en ZW ook huurder en patiënt genoemd) zijn samen met bankiers, leveranciers, politici en overheid bij elke bedrijfsvariatie tot op zekere hoogte van belang.
- **Subsidiegevers** blijken een rol te spelen bij CORP, STI en ZW. En aangezien ook verenigingen onder COOP zijn opgenomen, is het belang van leden te begrijpen.
- Op basis van de interviews en de antwoorden bij de web-based vragenlijst zijn we tot de conclusie gekomen, dat in het onderzoek ten onrechte geen expliciete ruimte is gereserveerd voor de **maatschappij** in het **algemeen** en voor de **externe toezichthouder**. Bij de externe toezichthouder kunnen we denken aan AFM, DNB en Autoriteit Wonen.

### Wenselijke situatie

Figuur 2.1 Wenselijke kwaliteit relatiebeheer (5-puntsschaal)



Medewerkers en aandeelhouders bovenaan

### Basisprofiel

- Medewerkers en aandeelhouders staan bovenaan qua doelgroep waarmee het relatiebeheer voldoende moet zijn. **Opvallend**, of misschien ook niet, is dat medewerkers hoger staan geplaatst dan de aandeelhouders.
- Op geruime afstand daarvan volgen bankiers, klanten en politici. Het relatiebeheer met deze doelgroepen wordt van een andere orde geacht. Ten opzichte van het basisprofiel zijn deze doelgroepen gemiddeld gezien niet zo voor de hand liggend.
- Overheden en leveranciers sluiten de rij en staan maar in beperkte mate op het netvlies van het basisprofiel.

Politici en overheden zijn, behalve bij FAM, fors belangrijker voor bedrijfsvariëaties.

### Andere bedrijfsbenchmarks

- Ook bij de andere bedrijfsbenchmarks staan **medewerkers** met een **vergelijkbare score** als bij het basisprofiel hoog genoteerd.
- Opvallend is dat **politici** en **overheden** bij de meeste bedrijfsvariëaties fors **hoger** scoren dan bij het basisprofiel. Alleen **FAM** heeft voor politici een duidelijke lagere ambitie dan het basisprofiel en voor overheden een met het basisprofiel vergelijkbare ambitie.
- Het wekt geen verbazing dat **huurders** bij CORP en **patiënten** bij ZW ruim **boven** de 4.0 scoren qua wenselijkheid. Samen met GB scoort het basisprofiel relatief laag voor relatiebeheer met **klanten**. MKB, COOP, STI en ZW scoren fors hoger dan het basisprofiel met scores tussen de 3.4 en de 3.8. Maar ook dit zijn geen scores die blijk geven van een hoge ambitie.
- De relatief lage score voor **leveranciers** bij het basisprofiel wordt alleen niet bij FAM en COOP aangetroffen. Maar ook bij deze twee variëaties komt de score niet boven de 3.1. Hetgeen aangeeft dat relatiebeheer met deze doelgroep vanuit de RvC geen hoge prioriteit heeft. MKB en ZW stralen verhoudingsgewijs een wat hogere ambitie uit bij het relatiebeheer met de **bank**. En relatiebeheer met **subsidiegevers** lijkt vooral te spelen bij STI en ZW. De **leden**, tenslotte, mogen zich verheugen in de belangstelling van COOP.
- Het belang van relatiebeheer met de diverse belanghebbenden lijkt redelijk logisch af te hangen van het veronderstelde belang van de betrokken belanghebbenden voor de organisatie.

## Redelijke instemming met basisprofiel

### Persoonsgebonden variaties

- Bij de persoonsgebonden benchmarks is er een **redelijke** mate van **instemming** met het basisprofiel. Dit geldt vooral bij de opvattingen over **medewerkers, klanten, politici en overheden**. Alleen VO is wat **negatiever** over het relatiebeheer met politici en overheden en ook met bankiers.
- Vooral **VZ, RvB en AUD** kunnen zich goed vinden in de standpunten van het basisprofiel. De **jongere commissaris** stelt wat hogere eisen bij klant, leverancier en bankier.

### Enige bespiegelingen

## Tussen 'alles' en 'niets' zit veel ruimte voor relatiebeheer

Relatiebeheer is duidelijk een activiteit, waarover de commissarissen nog niet het laatste woord hebben gezegd. Een belangrijk punt van zorg bij commissarissen is dat zij willen voorkomen op de stoel van de RvB te gaan zitten. Maar als dat betekent dat zij dan maar niets doen, dan lijkt ons dat geen juiste keuze. Vorige jaar is onderzocht wat de commissarissen vonden van het praten met klagende klanten. Daar bestond de nodige weerstand tegen. Praten met klagende klanten werd dan al snel uitgelegd als praten met 'alle' klagende klanten. Het zal hopelijk duidelijk zijn dat dat nooit onze intentie met deze vraag was. Maar diverse commissarissen denken te digitaal: het is alles of niets. Gelukkig zijn er ook commissarissen die niet alleen zeggen dat zij het belangrijk vinden om met klanten, medewerkers et cetera te praten, maar in het verslag van hun RvC ook aangeven dat zij dat hebben gedaan. Ons belangrijkste zorgpunt is of een commissaris zonder een vorm van relatiebeheer/contacten met een doelgroep wel voldoende oog heeft voor en/of inlevingsvermogen met de belangen van een doelgroep.

## Commissaris wordt zichtbaar

In het onderzoek hebben wij niet gevraagd wat de commissarissen bij de betrokken doelgroepen aan relatiebeheer doen. Onze ervaringen op basis van de interviews en op basis van de analyses van de verslagen van de RvC's zijn zeer uiteenlopend. Wat de één als normaal beschouwt, wordt door de ander als onvoorstelbaar getypeerd. Er zijn bijvoorbeeld voorzitters van RvC's die geregeld, bijvoorbeeld 1 keer per kwartaal, een informeel gesprek hebben met de voorzitter van de OR. Er zijn er die geregeld op locatie lunchen met medewerkers. Er zijn er die ontbijtsessies hebben met het management. En in de UK is het bij beursgenoteerde bedrijven inmiddels verplicht dat een commissaris belast is het met het relatiebeheer met (groot)aandeelhouders. Maar een blog bijhouden mag nog niet op een warme instemming rekenen. Dat is toch wel eng! Er zijn ook commissarissen die geregeld met de directie naar beurzen gaan, waar klanten en concurrenten rondlopen. En zijn commissarissen die de capital days van het bedrijf bijwonen.

## Verbazing over lage prioriteit leveranciers

De relatief lage score voor **leveranciers** verbaast ons in een tijd waarin 'keten-denken' toch wel erg relevant kan zijn. Off-shoring heeft al bij diverse bedrijven plaatsgemaakt voor on-shoring. 'Just-in-time denken' is in diverse gevallen wat te rigide doorgevoerd. Alleen al uit oogpunt van gevoel voor risicomanagement kan het geen kwaad als commissarissen zelf eens polshoogte nemen om gevoel te krijgen voor verhoudingen en afhankelijkheden. Kinderarbeid en slechte werkomstandigheden van werknemers bij toeleveranciers in de textielindustrie zijn slechts twee voorbeelden die illustreren dat commissarissen misschien ook hiervoor uit hun stoel moeten komen. Een eigen observatie van een commissaris wil nog wel eens tot andere inzichten leiden. Bovendien kunnen leveranciers ook een spiegel voorhouden over bedrijven op een vergelijkbare manier als klanten dat soms ook kunnen doen.

## 2.2 Verbeterwensen relatiebeheer

Tabel 2.2 Verbeterwensen relatiebeheer mogelijke doelgroepen voor RvC (op basis van quotiënten)

Belanghebbende	bapr	GB	MKB	FAM	COOP	CORP	STI	ZW
Medewerkers/COR	0.87							
Klanten	0.65							
Leveranciers	0.81							
Bankier(s)								
Subsidiegevers	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.			
Politici	0.88							
Overheden	0.89							
Aandeelhouders					n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Geen geel of oranje arcering: 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 beslist een punt van aandacht; oranje: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk; n.v.t.: niet van toepassing.

### Basisprofiel

Relatiebeheer moet beter bij basisprofiel, vooral bij klant.

- Bij 5 van de 7 doelgroepen is het basisprofiel van mening dat het relatiebeheer beter kan. Bij de **medewerkers** is dat gerelateerd aan een relatief hoog ambitieniveau. Bij de andere belanghebbenden is het ambitieniveau relatief laag. Maar bij de klant wordt de verbeterwens, weliswaar op het lage niveau, als urgent gezien.
- Alleen ten aanzien van **bankiers** en **aandeelhouders** wordt een verbetering niet opportuun geacht.
- Op grond van ervaringen uit het verleden zijn wij geneigd de verbeterwensen te interpreteren als een signaal dat de huidige situatie niet meer als acceptabel wordt gezien. Wel gaat, naar alle waarschijnlijkheid, de snelheid waarmee dit relatiebeheer op het bordje van de RvC komt in de ogen van sommige mensen niet snel genoeg. Maar de conclusie is wel dat relatiebeheer bespreekbaar is geworden. En soms kan het dan snel gaan. De toekomst voorspellen was, is en blijft ongewis.

Relatiebeheer is bespreekbaar geworden.

### Andere bedrijfsvariëaties

Grosso modo vergelijkbaar met basisprofiel

- Het beeld bij de andere bedrijfsvariëaties is vergelijkbaar met dat van het basisprofiel. Breed gedragen is de opvatting dat het relatiebeheer beter kan. Bij CORP geldt dit ook voor de **huurders** en bij ZW voor de **patiënten**. COOP ziet bij de **leden** geen noodzaak om het relatiebeheer aan te passen.
- Ook nu is bij elke variatie de verbetering ten aanzien van de klant urgent. Datzelfde geldt voor de bedrijfsvariëaties waar een afhankelijkheid van **subsidiegevers** is gesignaleerd.

### Persoonsgebonden variëaties

Hoge mate van instemming met basisprofiel

- VZ, RvB en jongere commissaris zijn nagenoeg geheel vergelijkbaar met het basisprofiel wat verbeterwensen betreft. In iets mindere mate geldt dit voor VO en AUD. De vrouwelijke commissaris heeft slechts één verbeterwens en dit betreft de klant.
- Alle variëaties zijn het eens: het relatiebeheer met de klant moet beslist beter.

### Huidige situatie

- Bij het **basisprofiel** worden alleen het relatiebeheer met **medewerkers** en in iets mindere mate dat met **aandeelhouders** als enigszins **voldoende** gezien.
- Bij de **andere bedrijfsvariëaties** wordt ook licht positief gedacht over het relatiebeheer met de medewerkers. Bij CORP gaat dit ook op voor de **huurders**, bij COOP voor de **leden** en bij MKB en FAM voor de **bankiers**.
- De ondernemingen met **aandeelhouders** hebben een goed gevoel over hun relatiebeheer met de aandeelhouders. Daarbij is dat bij het basisprofiel begrijpelijkerwijs wat lager ingeschat (aandeelhouders zijn niet altijd bekend).
- Opvallend is dat verschillende bedrijfsvariëaties (GB, COOP, CORP en STI) het relatiebeheer met politici en overheden (licht) voldoende vinden.
- De **persoonsgebonden variëaties** kunnen zich goed vinden in de opvattingen van het basisprofiel.

Lichte voldoende voor relatiebeheer met medewerkers.

Ook relatiebeheer met politici en overheid soms voldoende.

Introductie verantwoording afleggen

Vooraf met aandeelhouder wordt het verslag besproken.

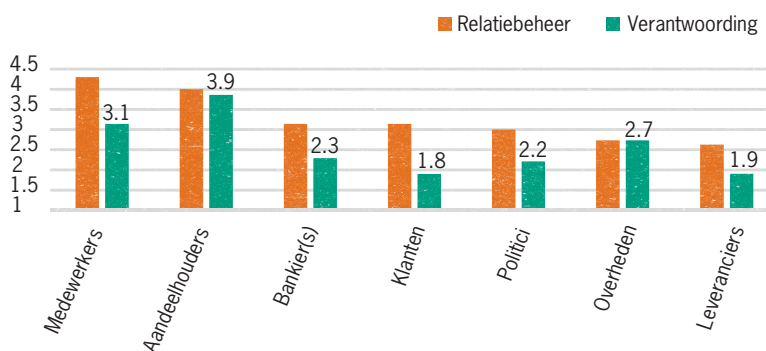
'Gap' ambitie relatiebeheer en verantwoording afleggen veelal fors.

Diverse, vooral hogere ambities dan bij basisprofiel met name bij bedrijfsvariaties.

### 2.3 Wenselijkheid bespreken RvC-verslag met belanghebbenden

In figuur 2.3 is de wenselijke situatie weergegeven voor zowel het relatiebeheer met de onderscheiden doelgroepen als voor het bespreken van het RvC-verslag met de afzonderlijke belanghebbenden. Voor het laatste hanteren wij ook de term **verantwoording afleggen**. We realiseren ons terdege, dat wij hiermee een stap verder gaan dan letterlijk overeenkomt met de vraagstelling. Maar spreken met doelgroepen over het RvC-verslag heeft ons inziens de facto een verantwoordingsafleggend karakter. Aan de hand van het verslag kan een RvC inzicht geven in de taken van een RvC en hoe daaraan invulling wordt gegeven.

Figuur 2.3 Wenselijkheid relatiebeheer en bespreken verslag RvC (5-puntsschaal)



#### Basisprofiel

- Eigenlijk is de enige partij, waarmee het verslag van de RvC wordt besproken, de aandeelhouder. Met de **medewerkers** is dat een **deels wel** en een **deels niet** situatie. Hetgeen correspondeert met de tijdens de interviews verkregen nadere informatie.
- Andere doelgroepen komen in het verhaal (nog) niet voor.
- Opvallend is de geregeld grote 'gap' tussen het ambitieniveau bij relatiebeheer en dat bij het bespreken van het RvC-verslag. Alleen bij de aandeelhouders en de overheid is dit verschil beperkt. Duidelijk is dat relatiebeheer met de diverse belanghebbenden nog niet de hoogste prioriteit heeft. Voor het bespreken van het RvC-verslag is dat nog minder het geval.

#### Andere benchmarks

- Bij de **bedrijfsvariaties** zijn **aanzienlijk** meer grote **verschillen** waar te nemen met het basisprofiel dan bij de **persoonsgebonden variaties**. Deze verschillen zijn bijna alle positief. Vooral GB, ZW (elk 7x), COOP (6x) en CORP en STI (elk 5x) laten de nodige verschillen zien.
- Bij de **persoonsgebonden benchmarks** zijn het vooral de **jongere commissaris** (5x, vooral positief) en de **voordrachtscommissaris** (5x negatief), die afwijken van het basisprofiel.
- De **meeste afwijkingen** betreffen: klanten, medewerkers, politici en overheden.

## Enige bespiegelingen

### Relatiebeheer bij RvC instrumenteel

Van relatiebeheer met belanghebbenden wordt geregeld gezegd dat dit de taak is van de RvB en niet van de RvC. Als vertrekpunt voor de discussie zijn wij het daarmee eens. Maar als we praten over relatiebeheer vanuit de optiek van de RvC, dan gaat het er ons om als RvC feeling te houden met de belangen/opvattingen van de afzonderlijke relevante doelgroepen. Deze kunnen van organisatie tot organisatie verschillen en ook in de tijd aan verandering onderhevig zijn. Een RvC die zich volledig verlaat op een RvB om dergelijke inzichten actueel te houden, onderschat het risico dat informatie via een RvB (on)bewust gekleurd kan zijn. Bovendien blijft in een dergelijke benadering een RvC onzichtbaar voor de diverse doelgroepen. Relatiebeheer bij de RvC heeft relatief een meer instrumenteel karakter. Relatiebeheer is als zodanig geen doel op zich.

### Zie relatiebeheer en 'verantwoording' afleggen als instrument voor een nog betere invulling van het commissariaat

Wij kunnen ons voorstellen dat als relatiebeheer geen hoge prioriteit heeft, dat dan nog meer geldt voor het bespreken van het RvC-verslag met de betrokken doelgroep. Wij kunnen daar een paar verklaringen voor aanvoeren:

1. Een RvC legt geen verantwoording af aan de genoemde doelgroepen, want dat hoeft wettelijk niet.
2. Relatiebeheer wordt door de RvC nog gezien als meer inzicht krijgen in de belangen en opvattingen van de doelgroep.
3. Feedback naar de betrokken doelgroepen en hoe daarmee vervolgens wordt omgegaan, is gewoon nog niet opgekomen bij de RvC.
4. De kwaliteit van het huidige RvC-verslag is nog niet van een dusdanig niveau, dat dit als basis kan dienen voor een gesprek met derden.
5. De doelgroep is niet geïnteresseerd in een dergelijke bespreking, dus begint een RvC er niet aan.

Maar stel nu dat relatiebeheer en een 'vorm van verantwoording afleggen' een RvC kan helpen beter te functioneren? Waarom zou het dan niet wenselijk zijn de mogelijkheden te verkennen? Van diverse commissarissen die wel aan enige vorm van relatiebeheer doen en bespreken hoe de RvC invulling heeft gegeven aan haar taken, hebben wij diverse positieve signalen ontvangen. Niet de geringste is, dat een RvC zichtbaarder wordt en daarmee barrières verlaagt zodat bijvoorbeeld bepaalde relevante informatie nu bij de RvC komt.

## 2.4 Verbeterwensen bespreken RvC-verslag

Tabel 2.4 Verbeterwensen 'verantwoording afleggen'

Belanghebbende	bapr	GB	MKB	FAM	COOP	CORP	STI	ZW
Medewerkers/COR	0.82							
Klanten	0.68							
Leveranciers	0.82							
Bankier(s)								
Subsidiegevers	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.			
Politici	0.86							
Overheden								
Aandeelhouders					n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Geen geel of oranje arcering: 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 beslist een punt van aandacht; oranje: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk; n.v.t.: niet van toepassing.

### Basisprofiel

#### Vergelijkbare verbeteringen als bij relatiebeheer

- Bij 4 (medewerkers, klanten, leveranciers en politici) van de voor het basisprofiel relevante 7 doelgroepen wordt een verbetering wenselijk geacht. Dit zijn ook de doelgroepen, waarmee het relatiebeheer volgens de commissarissen beter kon. Alleen ten aanzien van de overheden ziet het basisprofiel op het gebied van verantwoording afleggen geen noodzaak voor verbetering. Daarnaast zijn relatiebeheer en verantwoording afleggen bij de geldgevers (aandeelhouders en bankiers) op een dusdanig niveau, dat verbetering niet nodig is.
- Ook nu is de verbetering bij de klanten weer urgent, maar bij een zeer laag ambitieniveau.

**Verbeterwensen vooral ten aanzien van klanten, leveranciers, politici, subsidiegevers en medewerkers**

#### **Andere benchmarks**

- De meeste andere benchmarks hebben ook de nodige verbeterwensen. De bedrijfsvariaties en de persoonsgebonden variaties houden elkaar in evenwicht wat betreft het aantal verbeterwensen.
- Gedeelde wensen betreffen vooral de doelgroepen: **klanten** (inclusief huurders en patiënten), **leveranciers**, **politici** en **medewerkers**. Ten aanzien van de **subsidiegevers** zijn alle persoonsgebonden variaties evenals de relevante bedrijfsvariaties de mening toegedaan dat bespreking van het RvC-verslag met deze doelgroep beslist verbetering behoeft. Ook bij deze doelgroep is het ambitieniveau aan de bescheiden kant (i.c score rond de 3.0).
- Bij de **bedrijfsvariaties** vallen de **verbeterwensen** bij relatiebeheer en verantwoording afleggen weer grotendeels **samen**. Bij de **persoonsgebonden** benchmarks zijn er ten aanzien van het **bepreken** van het **RvC-verslag** **meer verbeterwensen dan** bij het **relatiebeheer**.

**Voldoende voor verantwoording afleggen bij aandeelhouders**

#### **Huidige situatie**

- Bij het **basisprofiel** is alleen min of meer sprake van een voldoende ten aanzien van verantwoording afleggen bij de **aandeelhouders** gezien de 3.8. Deze score wordt ook bij de andere variaties behaald, voor zover de aandeelhouders een relevante doelgroep vormen. Voor alle andere doelgroepen is de score bij het basisprofiel ruim onder de 3.0 gelegen.
- **Overheden** (GB, COOP, CORP en STI) en **medewerkers** (COOP, CORP, STI en ZW) scoren ook nog min of meer **voldoende**.



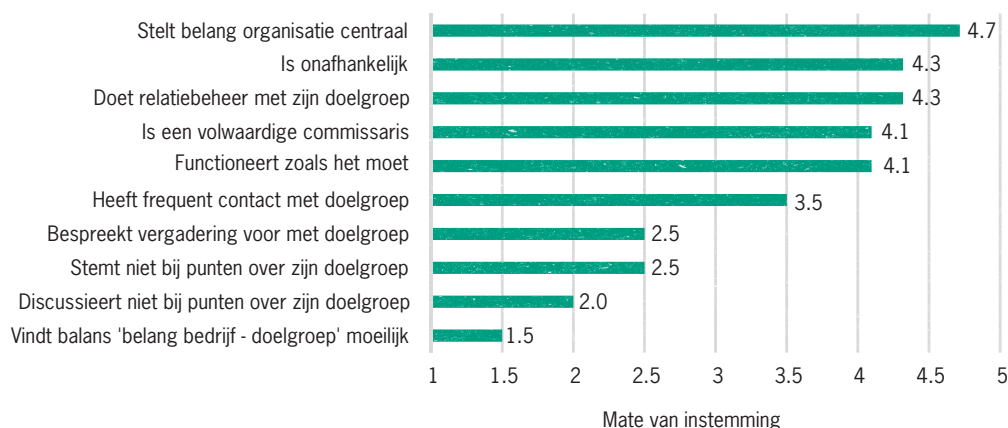
## 3 Positie van de voordrachtscommissaris

### Onderzoeksvraag

In het kader van relatiebeheer en het bespreken van het RvC-verslag met de diverse belanghebbenden leek het ons zinvol nader in te gaan op de positie van de voordrachtscommissaris. Het leek ons aannemelijk dat deze commissaris een specifieke rol kan vervullen richting zijn/haar doelgroep. De praktijk liet een zeer divers beeld zien. Aandacht is geschonken aan het optreden van deze commissaris in relatie tot zijn doelgroep, het acteren in de vergadering van de RvC en een eventueel afwijkend gedrag.

### 3.1 Wenselijke situatie

Figuur 3.1 Positie voordrachtscommissaris (5-puntsschaal)



Legenda: de correcte formulering is opgenomen in tabel 3.1.

### Wenselijke situatie

#### Basisprofiel

**Organisatie staat centraal; voordrachtscommissaris is onafhankelijk, doet relatiebeheer en is volwaardig commissaris.**

- Er mag duidelijk geen discussie zijn ten aanzien wie of wat er bij de **voordrachtscommissaris** centraal staat, dat is de **organisatie**.
- Verder wordt van de voordrachtscommissaris verwacht dat:
  - deze **onafhankelijk** is;
  - het **relatiebeheer** met zijn doelgroep/achterban **doet**;
  - deze **volwaardig commissaris** is en functioneert zoals een commissaris moet functioneren.
- **Frequent contact** met zijn doelgroep wordt **niet** zo **noodzakelijk** geacht.
- **Voorbespreking** van de RvC-vergadering met zijn achterban wordt **niet wenselijk** geacht. Hetzelfde geldt voor het zich **onthouden** van **stemmen** of het **niet meedoen** aan de **discussie** als het punten betreft met betrekking tot zijn doelgroep. Ook is het basisprofiel van mening dat een voordrachtscommissaris **geen moeite** mag hebben met het vinden van de **balans** tussen de **belangen** van de organisatie en die van zijn doelgroep.



Vooral bij bedrijfsvariaties de nodige afwijkingen

Meeste, negatieve afwijkingen bij contact met doelgroep en bij balans houden in belangen

Vooral bij FAM verklaarbare afwijkingen van basisprofiel

### Andere benchmarks

- De meeste afwijkingen van het basisprofiel doen zich voor bij de **bedrijfsvariaties** (60%). Het procentuele aantal afwijkingen bij de **persoonsgebonden variaties** is aanzienlijk geringer (18%).
- Bij de **bedrijfsvariaties** doen zich de **minste afwijkingen** voor bij COOP (2x min en 1x plus). Bij de andere variaties varieert dit aantal van 6 (MKB, CORP en STI) tot 8 (GB).
- Bij de **persoonsgebonden** variaties laat VZ met 4 negatieve afwijkingen de **meeste afwijkingen** zien. Bij de andere benchmarks in deze categorie loopt dit uiteen van 3 (VR 3x min) tot 1 bij de jongere commissaris en bij AUD.
- Het **hoogste aantal grote afwijkingen** van het basisprofiel betreft: het **namens de RvC** door de voordrachtscommissaris onderhouden van de **contacten met 'zijn doelgroep'** (7x min en 1x plus) en het **moeite hebben met de balans** tussen de belangen van bedrijf en de doelgroep (5x plus en 2x min).
- De **minste afwijkingen** betreffen het **centraal stellen van het belang** van de **organisatie** (2x min), het **onafhankelijk zijn** (3x min en 1x plus) en zich **onthouden van discussie** over punten 'zijn' doelgroep betreffend (2x plus en 2x min). Bij de overige stellingen zijn er telkens 6 variaties die afwijken van het ambitieniveau van het basisprofiel.
- Vooral bij FAM valt duidelijk waar te nemen dat een RvC bij dit type bedrijf wat gecompliceerder lijkt/is dan die bij het basisprofiel. Aannemelijk is dat de voordrachtscommissaris hier met name zit namens de aandeelhouder. De **onafhankelijkheid** van deze commissaris **mag** wel wat **minder**, voorstelbaar is dat hij wat **moeite heeft met het vinden** van de **balans** tussen het belang van de organisatie en dat van zijn doelgroep, hij moet met zijn doelgroep **beslist de relatie onderhouden** namens de RvC en frequent contact hebben, ook moet hij zeker als een **volwaardige commissaris functioneren** en **voorbepreken** van de RvC-vergadering met zijn doelgroep wordt **minder afgewezen**.

### Enige bespiegelingen

Waarom contact met achterban niet gezien als een kans?

De opvattingen ten aanzien van het niet wenselijk achten dat de voordrachtscommissaris frequent contact heeft met zijn doelgroep/achterban en het niet voorbespreken van de RvC-vergadering met de achterban doet ons denken aan het geconstateerde toch wat **terughoudend karakter** bij relatie-beheer en het bespreken van het RvC-verslag met de diverse doelgroepen. Uiteraard realiseren wij ons dat niet elk onderwerp zich leent voor voorbespreking met de achterban. Overigens kregen wij op grond van de informatie uit de interviews geregeld de indruk dat een niet-voordrachtscommissaris **onvoldoende zicht** had op het relatiebeheer van zijn collega-voordrachtscommissaris met zijn doelgroep. Veelal was een antwoord op een vraag in die richting dat de commissaris veronderstelde 'dat er wel wat gebeurde'. De conclusie is dan wat ons betreft dat contacten met de achterban niet leven bij in ieder geval het basisprofiel. Komt dat omdat dergelijke **contacten eerder** als een **bedreiging** worden gezien (bijvoorbeeld het risico te worden betrokken bij zaken die primair op het bordje van een RvB/directie liggen) **dan** als een **kans** (een andere invalshoek krijgen om naar de relatie van een bedrijf met zijn doelgroepen te kijken)?

Wordt belang stakeholders wel voldoende expliciet meegenomen in RvC?

Het kwam ook voor dat een commissaris aanvankelijk dacht dat er bij zijn RvC geen voordrachtscommissaris was om tijdens het interview te constateren dat hij/zij dat zelf eigenlijk was. Vaak bleek dat in dergelijke situaties de RvC, en dan met name de voorzitter, een sterk sturende/leidende rol had gehad om een nieuwe commissaris aan te trekken. Er was dan nog wel een 'kennismakingsgesprek' geweest met de achterban, maar dat werd verondersteld een gebruikelijk onderdeel te zijn van het proces van het aantrekken van een commissaris. Vooral bij werknemerscommissarissen troffen wij dit geregeld aan. In mindere mate kwam dit ook voor bij de huurderscommissaris. Maar hoe het ook zij, dit lijkt ons een signaal dat het expliciet meenemen van de belangen van diverse stakeholders wel eens minder vaak kan voorkomen, dan misschien wenselijk is.

### 3.2 Verbeterwensen

Tabel 3.2 Verbeterwensen positie voordrachtscommissaris

De voordrachtscommissaris:	bapr	FAM	CORP	ZW	VZ	RvB	VR
is onafhankelijk							
doet relatiebeheer met 'zijn' doelgroep							
stemt niet bij punten over 'zijn' doelgroep							
discussieert niet bij punten over 'zijn' doelgroep	0.89						
bespreekt vergadering voor met 'zijn' doelgroep							
heeft frequent contact met 'zijn' doelgroep							
is een volwaardige commissaris							
functioneert zoals het moet							
vindt balans 'belang bedrijf - doelgroep' moeilijk	0.89						
stelt belang organisatie centraal							

Groen: de huidige kwaliteit scoort +10% of meer hoger dan het belang, kan een punt van aandacht/verbeterwens zijn; 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 beslist een punt van aandacht; oranje: de afwijking is boven de -20% gelegen, actie is noodzakelijk.

#### Weinig verbeterwensen

- In algemene zin is het aantal verbeterwensen bij dit deel van het onderzoek beperkt (23%).

#### Geen materiële verbeterwens

##### Basisprofiel

- De beide **verbeterwensen** bij het basisprofiel zijn, gezien het bijbehorende ambitieniveau (score < 2.0) ons inziens **niet materieel**. Wel spreekt er een **lichte zorg** uit in die zin dat de voordrachtscommissaris wel wat scherper aan de wind mag zeilen **om** mogelijke **'conflict of interests'** te voorkomen.

#### 'Balans houden tussen belangen en zich onthouden van discussie kan soms beter.

##### Andere benchmarks

- De **meeste verbeterwensen** manifesteren zich qua onderwerp bij het moeite hebben met de **balans** houden tussen het **belang** van de organisatie en dat van de doelgroep (8x). Wel dient ook hier te worden opgemerkt dat het ambitieniveau doorgaans laag is. Maar ook hier duidt een meerderheid van de signalen op de wens tot een wat meer alerte opstelling. Alleen bij FAM en de jongere commissaris is er meer een lichte aansporing om wat minder 'gedwongen' te doen.
- Op de tweede plaats qua voorkomen (7x), staat het **zich onthouden van discussie** over punten die de belangengroep betreffen. Doorgaans houdt dit wat meer alertheid in op dit punt. Alleen bij ZW mag dit wel wat minder. Overigens is ook bij deze stelling het ambitieniveau aan de lage kant.
- Naast MKB (5x) zijn vooral **verbeterwensen bij FAM** (7x) waar te nemen. Bij FAM moet de voordrachtscommissaris onafhankelijker worden, meer als een volwaardige commissaris functioneren, de organisatie centraal stellen, zich minder van stemmen onthouden, minder de RvC-vergaderingen voorbespreken met zijn belangengroep en wat minder moeite hebben met het in balans houden van het belang van de organisatie en dat van de belanghebbende.

#### Vooraf voordrachtscommissaris namens FAM moet de nodige stappen zetten.

##### Huidige situatie

##### Basisprofiel

#### Wat de voordrachtscommissaris wel en niet doet.

- De voordrachtscommissaris stelt de organisatie centraal, is onafhankelijk, functioneert als een volwaardige commissaris en onderhoudt namens de RvC de relatie met 'zijn' belangengroep. Bij punten zijn belangengroep betreffend onthoudt deze commissaris zich niet van stemmen en ook niet van discussie. Verder heeft hij geen moeite de balans te houden tussen het belang van de organisatie en van dat van zijn belangengroep. RvC-vergaderingen bespreekt hij niet voor met zijn belangengroep en ook heeft hij geen uitgesproken frequent contact met zijn belangengroep.

Vooral FAM en MKB wijken vaak af

### Andere benchmarks

- Qua afwijkingen is het patroon in de huidige situatie redelijk vergelijkbaar met de wenselijke situatie, zij het wat meer geprononceerd. Vooral FAM (10x) en MKB (8x) laten forse afwijkingen zien van het basisprofiel. In mindere mate geldt dit voor GB, CORP, STI en RvB (elk 5x).
- De meeste afwijkingen doen zich voor bij het namens de RvC **onderhouden** van de **contacten met de doelgroep** (6x min en 2x plus bij FAM en AUD), **zicht onthouden van stemmen** en het **voorbereiden** van de **RvC-vergaderingen** (elk 2x min en 4x plus).

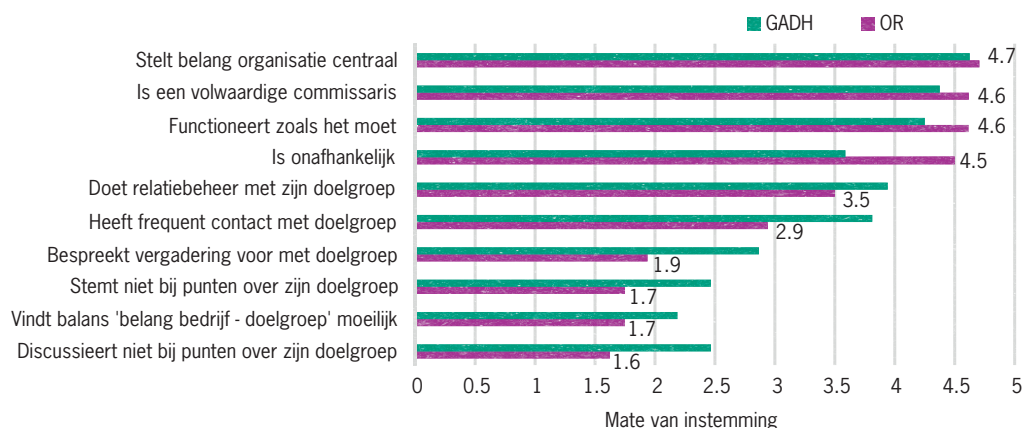
Verbijzondering naar werknemer-, huurder-, grootaandeelhouder- en cliëntenraad voordrachtscommissaris

### 3.3 Positie per afzonderlijke voordrachtscommissaris

Bij de vraag over de voordrachtscommissaris is aangegeven voor welk type voordrachtscommissaris de vragen beantwoord werden. Op basis daarvan zijn onderscheiden de voordrachtscommissaris namens de werknemers (OR), namens de grootaandeelhouder, namens de huurders en namens de cliëntenraad (patiënten).

Gezien het geringer aantal waarnemingen per variatie is de analyse per 'soort' voordrachtscommissaris gedaan. Overheidscommissarissen zijn niet als aparte subgroep onderscheiden. Aannemelijk is dat er een aantal door de commissarissen is opgenomen in de categorie namens de (overheid als) grootaandeelhouder.

Figuur 3.3 Wenselijke situatie per voordrachtscommissaris (5-puntsschaal)



GADH: voordrachtscommissaris namens grootaandeelhouder; OR: werknemersvoordrachtscommissaris. Hiervan zijn de scores gegeven. Deze scores zijn als basis gehanteerd. De voordrachtscommissaris namens de cliëntenraad week bij geen onderdeel meer dan 0.3 af van de OR-commissaris. De huurderscommissaris slechts bij twee, namelijk het doen van het relatiebeheer (4.1) en het frequent contact hebben met zijn doelgroep (3.5).

OR-commissaris wat andere accenten dan bij basisprofiel

### Werknemersvoordrachtcommissaris

- De OR-commissaris stelt belang organisatie centraal, functioneert als een volwaardige commissaris en is onafhankelijk.
- Ten aanzien van punten zijn belangengroep betreffend onthoudt de OR-commissaris zich niet van stemmen en ook niet van discussie. Hij bespreekt de RvC-vergadering niet voor en heeft geen moeite met de balans tussen de belangen. Het heeft deels wel/deels niet frequent contact met zijn doelgroep, maar heeft wel een wat sterkere positie in het relatiebeheer met zijn doelgroep namens de RvC.
- Bij de OR-commissaris liggen wel wat andere accenten dan bij de voordrachtscommissaris van het basisprofiel.

GADH inniger relatie met achterban

### Grootaandeelhouder voordrachtscommissaris (GADH) ten opzichte van OR-commissaris

- De GADH is minder onafhankelijk, doet wel degelijk het relatiebeheer namens de RvC met zijn doelgroep, onthoudt zich bij punten zijn achterban betreffend eerder van stemmen en van discussie, bespreekt eerder de RvC-vergadering voor met zijn achterban en heeft ook beslist meer frequent contact met zijn achterban. Ook lijkt hij iets meer moeite te hebben met de belangenafweging.

### 3.4 Verbeterwensen

Tabel 3.4 Verbeterwensen per afzonderlijke voordrachtscommissaris

De voordrachtscommissaris:	OR	Grootadh.	huurder	cliëntenraad
is onafhankelijk		0.77		
doet relatiebeheer met 'zijn' doelgroep				
stemt niet bij punten over 'zijn' doelgroep				
discussieert niet bij punten over 'zijn' doelgroep		0.73		
bespreekt vergadering voor met 'zijn' doelgroep		1.12		
heeft frequent contact met 'zijn' doelgroep				
is een volwaardige commissaris		0.84		
functioneert zoals het moet		0.81		
vindt balans 'belang bedrijf - doelgroep' moeilijk		1.11		
stelt belang organisatie centraal		0.84		

Groen: de huidige kwaliteit scoort +10% of meer hoger dan het belang, kan een punt van aandacht/verbeterwens zijn; 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 beslist een punt van aandacht; oranje: de afwijking is boven de -20% gelegen, actie is noodzakelijk.

**GADH moet onafhankelijker worden van achterban en meer alert zijn op conflict of interests**

- Alleen bij de voordrachtscommissaris namens de grootaandeelhouder (GADH) worden verbeterwensen gesignaleerd. De belangrijkste en zeker niet de minste zijn, dat deze commissaris:
  - meer onafhankelijk moet worden;
  - zich eerder moet onthouden van discussie bij punten die zijn doelgroep betreffen;
  - minder de RvC-vergadering voorbespreekt met zijn doelgroep;
  - beter de balans vindt tussen de belangen van zijn organisatie en die van zijn achterban.
 In essentie moet deze commissaris dus meer onafhankelijk worden en meer oog hebben voor conflict of interests tussen de belangen van de grootaandeelhouder en die van de organisatie.
- In het verlengde van bovenstaande punten liggen ook de andere verbeterwensen, namelijk: organisatie meer centraal stellen en meer als een volwaardige commissaris functioneren.

#### Enige bespiegelingen

**OR-commissaris in Nederland al onderdeel van het systeem**

Dat er bij de OR-commissaris geen verbeterwensen kunnen worden geconstateerd en bij de voordrachtscommissaris namens de grootaandeelhouder wel, verbaast ons niet. De werknemerscommissaris, zoals wij deze in Nederland aantreffen, is veel meer ingekapseld in het klassieke selectie- en benoemingsstelsel van commissarissen. Niet zelden, en vermoedelijk eerder met regelmaat, speelt de voorzitter van de RvC, vermoedelijk ondersteund door de selectie- en benoemingscommissie van de RvC, een grote rol bij het aantrekken en benoemen van OR-commissarissen. In Duitsland bijvoorbeeld is er sprake van een volledige andere situatie. Er blijkt daar ook geregeld sprake te zijn van een tweedeling in de RvC. Naar ons is verteld, is het niet uitzonderlijk dat een deel van de besluitvorming buiten de formele vergadering plaatsvindt. Dergelijke voorbeelden lijken ook in toenemende mate voor te komen, maar dan met een andere intentie bij diverse onetier boards. In dit geval zijn het de non-executives die behoefte hebben om los van de executives te vergaderen.

Voor het gemak denken we bij een GADH aan een familiebedrijf of aan sommige private equity partijen. In het familiebedrijf kunnen allerlei situaties worden bedacht, die alle voorkomen in de dagelijkse praktijk. Er is niet een eenduidig profiel voor een RvC bij een familiebedrijf. Er zijn voorbeelden van bedrijven, waar er een volledige scheiding is van functies. Maar er zijn ook voorbeelden dat formeel alles goed geregeld lijkt, maar waar de pater familias nog steeds alles beslist. Dat er in het familiebedrijf diverse spanningen kunnen optreden bij het gescheiden houden van de functies is genoegzaam bekend.

Bij private equity partijen komen we situaties tegen waarbij de commissarissen echt onafhankelijk van de aandeelhouder opereren, maar ook situaties dat de scheiding tussen management en commissaris volledig is opgeheven. Dit geldt dan met name bij de commissarissen die namens private equity zijn aangesteld.



## 4 Informatievoorziening en activiteiten buiten RvB in organisatie

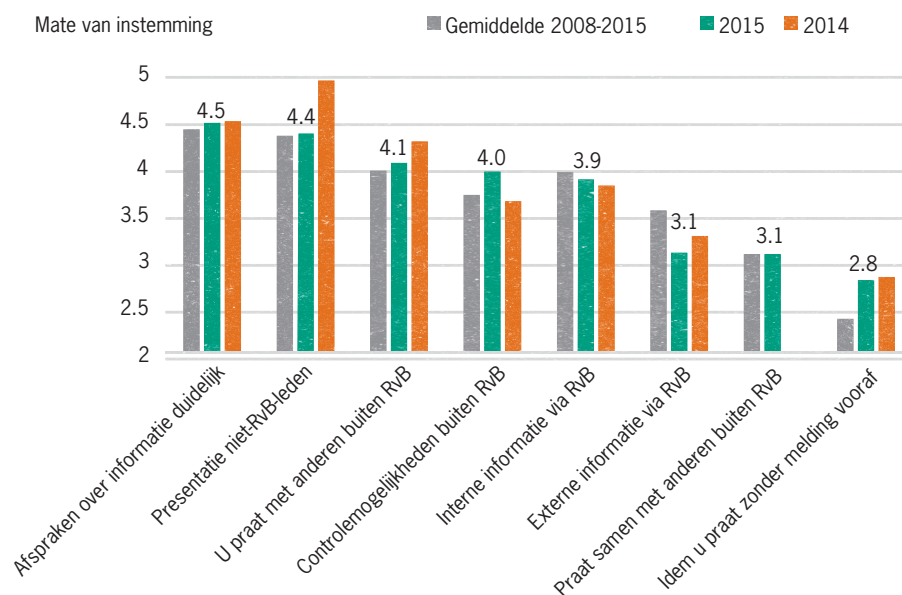
### Onderzoeksvraag deels aangepast

Informatievoorziening is een vast onderdeel van het onderzoek. Daarbij gaat het niet alleen om de verstrekking van de informatie sec, maar ook om de inkleuring van de informatie. Presentaties van niet-RvB-leden voor de RvC kunnen een dergelijke rol vervullen. Tevens kan een RvC daarmee een impressie krijgen van de kwaliteit van de mensen in de organisatie. Ook gesprekken met anderen uit de organisatie buiten de RvB kunnen een vergelijkbare functie vervullen.

Dit jaar is de vraagstelling bij een deel van de vragen wat aangepast. De vraag of de RvC met anderen uit de organisatie praat buiten de RvB en dat ook doet zonder melding vooraf, is meer persoonlijk gemaakt. De RvC is vervangen door 'u praat et cetera'. Voor de vergelijking in de tijd zijn de uitkomsten van 'de RvC en u praat' met elkaar vergeleken. Een extra vraag is opgenomen en luidt: praat de RvC als collectief buiten de RvB met andere mensen uit de organisatie? Deze vraag is opgenomen naar aanleiding van ervaringen tijdens de interviews van het onderzoek 2014.

### 4.1 Wenselijke situatie

Figuur 4.1 Informatievoorziening aan de RvC: wenselijke situatie in de tijd (5-puntsschaal)



Legenda: de correcte formulering is opgenomen in tabel 4.1. De getallen betreffen de scores van 2015.

## Wenselijke situatie

### Basisprofiel

**Zeer wenselijk: duidelijke afspraken over informatie. Gesprekken buiten RvB zonder melding vooraf nog steeds twistappel.**

- Als **zeer wenselijk** wordt gevonden dat de afspraken over informatievoorziening duidelijk zijn.
- In de categorie **wenselijk** vallen: presentaties door niet-RvB-leden op de vergadering van de RvC, u praat buiten de RvB met andere mensen uit de organisatie en de RvC gebruikt controlemogelijkheden buiten de RvB.
- Daar dicht tegenaan qua mate van wenselijkheid is de stelling dat alle binnen het bedrijf gegenereerde informatie aan de RvC loopt via de RvB.
- Een **deels eens deels oneens** uitslag betreft de stellingen dat alle buiten het bedrijf gegenereerde informatie via de RvB loopt en dat de RvC als collectief buiten de RvB met anderen uit de organisatie praat.
- De **terughoudendheid** om buiten de RvB met anderen uit de organisatie te praten zonder melding vooraf, is en blijft nog steeds een twistappel. Ook dit jaar weer is dat één van de stellingen met de grootste standaarddeviatie (i.e. verschil in opvattingen).

### Vergelijking in de tijd

**Wenselijkheid controle buiten RvB gestegen.**

- Vergeleken met 2014 doen zich twee grote verschillen voor. **Presentatie** door niet-RvB-leden op de vergadering van de RvC is qua wenselijkheid van 4.9 naar 4.4 teruggevallen en daarmee wat **meer in balans** met de andere onderwerpen. De score is nu ook in lijn met het meerjaren gemiddelde, zij het er licht boven.
- Gebruik van **controlemogelijkheden buiten de RvB** is ten aanzien van de wenselijkheid van 3.6 naar 4.0 **gestegen**. Daarmee wordt ook een score boven het meerjaren gemiddelde gerealiseerd. De wenselijkheid op dit onderdeel laat in de tijd een wat schommelend beeld zien, maar wel rond een stijgende lijn. De score op dit onderdeel is consistent met het belang dat aan toezicht wordt toegekend in het eerste deelrapport.
- U praat met anderen uit de organisatie buiten de RvB zonder melding vooraf ligt ruim boven het meerjaren gemiddelde en ook aanzienlijk hoger dan in 2014. Het lijkt er op dat dit toch minder onbespreekbaar wordt.

### Variaties

**Persoonsgebonden variaties redelijk eens met basisprofiel; bedrijfsvariaties niet.**

- De **persoonsgebonden variaties** zijn het grotendeels eens met de opvattingen van het basisprofiel.
- Bij de **bedrijfsvariaties** manifesteren zich de **nodige afwijkingen** van het basisprofiel. Dit betreft vooral de benchmarks: GB, FAM, COOP en STI met elk 4 grote afwijkingen. Voornamelijk is er dan sprake van een hogere wenselijkheid dan bij basisprofiel.
- De **meest** waargenomen **grotere afwijkingen** zijn: alle **buiten het bedrijf gegenereerde informatie** aan de RvC loopt via de RvB (6x en hogere score), de **RvC spreekt als collectief** buiten de RvB met anderen uit de organisatie (8x, waarvan 1x lagere score bij VZ) en u spreekt **individueel** buiten de RvB met anderen uit de organisatie **zonder melding vooraf** (7x, waarvan 2x lagere score bij GB en VR). Bij dit laatste onderdeel laten 3 persoonsgebonden variaties een groter verschil zien met basisprofiel. Naast VR zijn dit de jongere commissaris en VO.
- Bij **ZW** doet zich **slechts 1 grote afwijking** voor van basisprofiel, maar deze is dan ook de meest majeure. Het betreft het **collectief praten als RvC** met anderen uit de organisatie buiten de RvB. De wenselijkheid is hier 4.5 tegen 3.1 bij basisprofiel.

## Enige bespiegelingen

Hebben incidenten geleid tot de geconstateerde toezichtreflex?

Het lijkt er op dat het afgelopen jaar wat voorvallen zijn geweest, waardoor commissarissen zich wat meer bewust zijn geworden van hun **klassieke toezichthouderstaak**. De situaties bij Imtech, Landis, Meavita, ROC-Leiden en Vestia zijn vermoedelijk gespreksonderwerp geweest bij diverse RvC's. De vraag is of deze zaken met goed toezicht voorkomen hadden kunnen worden of dat het misschien toch beter was geweest kritisch en ruimer te kijken naar de kwaliteiten van de RvB-leden. En met ruimer bedoelen wij: is er ook voldoende oog geweest voor de soft controls en selectie-criteria die meer aandacht geven aan bijvoorbeeld persoonlijke competenties en karaktertrekken? De vrees voor aansprakelijkheden is bij commissarissen ongetwijfeld wat hoger in de mindset gekomen. Wij zijn evenwel bang dat het automatisch in de toezichtreflex schieten wel eens niet het antwoord hoeft te zijn dat het meest adequaat is. 'Preventie' is doorgaans te verkiezen boven 'cure'.

Geef commissaris vanuit bron 'alert' dat bepaalde informatie er is, dan kan deze zelf beslissen of deze informatie nodig is

Wij blijven ons verbazen over de mate van wenselijkheid om **binnen het bedrijf gegeneerde informatie via de RvB naar de RvC** te laten zenden. Als deze weg bedoeld is om de RvB een duiding mee te laten geven, kunnen wij ons daarbij iets voorstellen. Maar dat kan ook als de informatie rechtstreeks naar de RvC wordt gestuurd. Maar zou het wat betreft de professionaliteit en bedrijfscultuur van de organisatie niet van kracht kunnen getuigen, als dergelijke informatie juist wél rechtstreeks van de 'bron' naar de RvC wordt gesluisd? En wat is er op tegen dat een commissaris zelf nadere toelichting vraagt bij de verstrekker van de informatie? Misschien is dat dan wel één van de wegen om de afstand tussen commissarissen en anderen uit de organisatie te verkleinen. Een stap verder is dat de commissaris zelf het initiatief neemt en in het managementinformatiesysteem duikt om de gewenste informatie op te halen. Een intern alert-systeem zou de commissaris kunnen attenderen op het beschikbaar zijn van bepaalde reguliere en ad hoc informatie. Daarbij zal het accent dan liggen op de gangbare informatie die een commissaris nodig heeft voor het vervullen van zijn taken.

Praten met anderen uit organisatie buiten RvB zonder melding vooraf: lakmoesproef voor veranderbereidheid commissaris?

**Praten buiten de RvB met anderen** uit de organisatie **zonder melding vooraf** (aan de RvB) was en is nog steeds een twistappel. Gemiddeld is de wenselijkheid bij de totale populatie 3.0 met een standaardafwijking van 1.4. Dat betekent dat de meeste waarnemingen liggen tussen de 4.4 (bijna zeer wenselijk) en de 1.6 (absoluut onwenselijk). Tijdens de interviews kregen we af en toe het gevoel dat de score op deze vraag en op zijn minst de bespreekbaarheid ervan de **lakmoesproef** was voor het openstaan van commissarissen voor nieuwe ontwikkelingen. Een deel van de commissarissen zei dat het absoluut not done was. Dit betrof zowel commissarissen die al lang in het 'vak' zaten als commissarissen die net waren begonnen aan hun eerste commissariaat. Aan de andere kant waren er commissarissen die gelijk zeiden 'natuurlijk doe ik dat al en dat moet zo blijven ook'. Dit waren zowel commissarissen van de wat oudere garde (qua aantal wat geringer dan in de vorige categorie), maar ook net startende commissarissen. Bij sommigen van deze laatste commissarissen kon op een gegeven moment wat aarzeling worden waargenomen in de stelligheid van hun standpunt, maar bepaald niet bij iedereen. Er waren er ook die bleven persisteren bij hun standpunt, misschien vanuit het motto dat 'een rechte rug belangrijk is voor een commissaris'.

Semi-publieke sector prefereert collectief gesprek met anderen buiten de RvB boven individuele gesprekken

Het basisprofiel neemt een ambivalente positie in ten aanzien van het als RvC collectief praten met anderen uit de organisatie buiten de RvB gezien de score van 3.1. VZ is in dit opzicht zelfs terughoudend. Dat geldt ook ten aanzien van de andere persoonsgebonden variaties, zij het in mindere mate. Opvallend is dat de bedrijfsspecifieke variaties veel positiever zijn met ZW als uitschieter met een 4.5. Bij de bedrijfsspecifieke benchmarks zijn het vooral de variaties uit de semi-publieke sector die min of meer een voorstander zijn van dergelijke gesprekken. Bij de collectieve gesprekken zijn we diverse varianten tegengekomen. De voltallige RvC praat met de voltallige (C)OR, met een directeur HR en met de interne auditor. Wat betreft de semi-publieke sector, vermoeden we dat commissarissen bij CORP hierbij ook gedacht hebben aan gesprekken met huurdersraden en de commissarissen uit de zorgsector aan gesprekken met patiëntenraden. Bij beursgenoteerde bedrijven komt ook voor dat een RvC bij een bedrijfsbezoek met het lokale management praat buiten afwezigheid van de RvB. In het algemeen vragen wij ons af wat de zin is van collectieve gesprekken van de RvC met individuele vertegenwoordigers uit het bedrijf. Niet zelden zal er vanuit de bedrijfsvertegenwoordigers sprake kunnen zijn van een ongemakkelijke positie. Het lijkt ons dan ook terecht dat in het algemeen individuele gesprekken met anderen buiten de RvB meer aanhang hebben dan de hier bedoelde collectieve gesprekken. Opvallend is dan ook dat CORP, STI en ZW de wenselijkheid van het collectieve gesprek qua ambitie hoger aanslaan dan het individuele gesprek.

## 4.2 Verbeterwensen

Tabel 4.1 'Informatieverstrekking aan RvC': verbeterwensen

	bapr	FAM	CORP	ZW	VZ	RvB	VR
Afspraken over informatieverstrekking door RvB zijn duidelijk							
Alle interne informatie aan RvC loopt via RvB							
Alle externe informatie aan RvC loopt via RvB							
RvC gebruikt controlemogelijkheden buiten RvB	0.87						
Ook niet-RvB-leden geven presentaties voor RvC							
RvC spreekt collectief met anderen uit organisaties buiten RvB	0.84						
RvC praat buiten de RvB om met anderen uit organisatie							
Idem zonder melding vooraf aan de RvB							

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 beslist een punt van aandacht; oranje: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk.

### Basisprofiel

Basisprofiel wil vooral meer controle buiten de RvB

- Het basisprofiel laat een **tweetal verbeterwensen** zien. Er moet meer gebruik worden gemaakt van controlemogelijkheden buiten de RvB en de RvC moet meer als collectief praten met anderen uit de organisatie buiten de RvB. Gezien de mate van wenselijkheid heeft de eerste verbeterwens een hogere prioriteit dan de tweede. Overigens werd de wens voor meer controle buiten de RvB ook vorig jaar al geuit.
- Ten aanzien van de (reguliere) informatiestromen heeft de RvC geen verbeterwensen.

### Variaties

Verbeterwensen basisprofiel breed gedeeld; ZW heeft relatief de meeste verbeterbehoeften

- De verbeterwensen van het basisprofiel worden **breed gedeeld** door de andere variaties. Bijna elke variatie heeft dezelfde verbeterwensen.
- Behalve GB, COOP en STI vinden de overige **bedrijfsvariaties** dat **afspraken** over de **informatievoorziening duidelijker** moeten.
- Opvallend is dat **ZW** vindt dat het bij **6 van de 8** onderscheiden zaken **beter** moet. Ten aanzien van de informatiestromen via de RvB neigt deze benchmark ernaar dat de rol van de RvB wat minder prominent wordt. De voordrachtscommissaris vindt dat beslist ten aanzien van de binnen het bedrijf gegenereerde informatie.

### Huidige situatie

#### Basisprofiel

Vooraf instemming met het duidelijk zijn van afspraken over informatievoorziening

- Bij **drie** stellingen is het basisprofiel **redelijk tevreden** met de huidige situatie, namelijk met het duidelijk zijn van de **afspraken** over de **informatievoorziening**, met het geven van **presentaties door niet-RvB-leden** op vergaderingen van de RvC en ten aanzien van de binnen het bedrijf gegenereerde **informatie** die **via de RvB** bij de RvC komt.
- **Praten met anderen** buiten de RvB om **zonder melding vooraf** is nog niet breed ingeburgerd. Wel blijkt het vaker voor te komen dan vorig jaar. Ook ligt de huidige situatie boven het meerjaren gemiddelde. Minder vaak blijkt voor te komen dat de RvC als collectief met anderen uit de organisatie praat buiten de RvB. Het gebruik van controlemogelijkheden buiten de RvB is wat meer toegepast dan in 2014.
- Een spanningsveld lijkt zich mogelijk voor te doen tussen de informatievoorziening vanuit het bedrijf via de RvB (dat blijkt dit jaar meer voor te komen) en het benutten van controlemogelijkheden buiten de RvB (ook een hogere score).

Meer bedrijfsinformatie via RvB, maar ook meer controle buiten de RvB

### Variaties

Meeste afwijkingen bij bedrijfsvariaties

- De **meeste** grotere **afwijkingen** van het basisprofiel manifesteren zich **bij** de bedrijfsvariaties (26 tegen 5 bij de persoonsgebonden variaties). Het als RvC **collectief praten met anderen** uit de organisatie buiten de RvB blijkt **bij elke bedrijfsvariatie meer** voor te komen dan bij het basisprofiel. Ook nu betreft dit vooral de semipublieke sector en COOP.
- De **bedrijfsvariaties** met relatief de **meeste afwijkingen** zijn: GB, COOP, STI (elk met 3x plus en 1x min) en ZW (3x min en 2x plus).
- De **stellingen**, waar zich de **meeste afwijkingen** voordoen zijn: het als RvC collectief praten



met anderen uit de organisatie buiten de RvB (8x), het individueel buiten de RvB praten met anderen uit de organisatie zonder melding vooraf (6x) en het laten lopen van buiten het bedrijf gegenereerde informatie via de RvB naar de RvC.



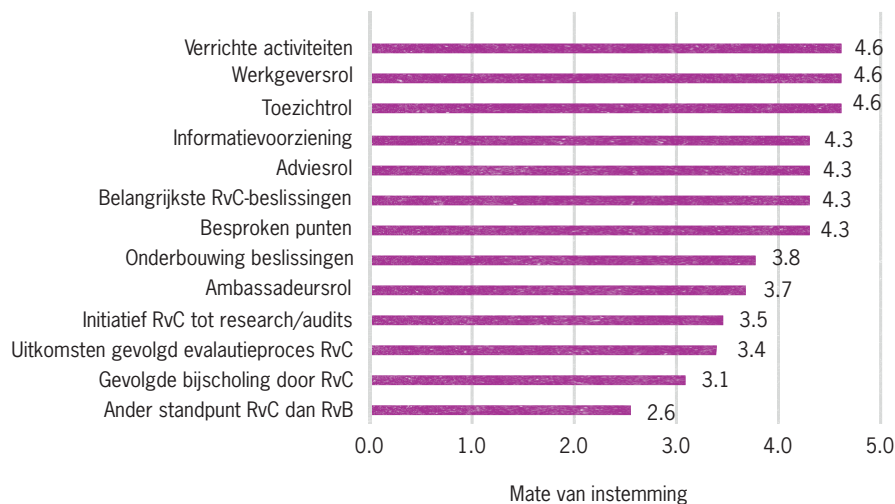
## 5 Verantwoording door RvC in verslag RvC

### Onderzoeksvraag

In dit deel is een aantal stellingen opgenomen met betrekking tot het RvC-verslag. Gevraagd is aan de commissarissen aan te geven in welke mate zij met de betrokken stelling kunnen instemmen in de huidige en in de gewenste situatie. Een formulering was bijvoorbeeld: 'Het in een jaarverslag opgenomen verslag van de RvC laat zien de belangrijkste door de RvC verrichte activiteiten'. Bij de beantwoording is de volgende 5-puntsschaal gehanteerd met: 1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = mee eens, 5 = volstrekt mee eens. Gedeeltelijk is een vergelijking gemaakt met de twee jaar geleden verkregen antwoorden op een nagenoeg identieke vraag.

### 5.1 Wenselijke situatie

Figuur 5.1 Wenselijkheid verantwoording in verslag RvC (5-puntsschaal)



Hoogste prioriteit voor informatie over verrichte activiteiten en over werkgevers- en toezichtrol

Wenselijkheid vergelijkbare onderwerpen ten opzichte van twee jaar geleden veelal fors hoger

### Basisprofiel

- De **hoogste wenselijkheid** wordt door het basisprofiel dit jaar toegekend aan informatie over de verrichte activiteiten, de werkgeversrol en de toezichtrol.
- Op de **tweede plaats** komt informatie over de informatievoorziening, de adviesrol, de belangrijkste beslissingen en de in de RvC besproken punten.
- De andere onderwerpen krijgen een lagere prioriteit. Gevolgde bijscholing en het hebben ingenomen van een ander standpunt dan de RvB kunnen nauwelijks tot niet op instemming rekenen.
- Vergelijken met het onderzoek van twee jaar geleden onder commissarissen is de wenselijkheid ten aanzien van informatie over de belangrijkste beslissingen (4.3) en ten aanzien van de onderbouwing van beslissingen (3.8) ongewijzigd gebleven. Het belang van informatie over

het door de RvC hebben ingenomen van een ander standpunt dan de RvB is afgenomen van een lichte instemming naar een meer afwijzend standpunt. De andere aandachtgebieden (toezicht, advies, activiteiten en besproken punten) hebben aanmerkelijk aan belang gewonnen. Commissarissen realiseren zich blijkbaar dat zij moeten bewegen.

Persoonsgebonden variaties in lijn met basisprofiel, bedrijfsvariaties bepaald niet

#### Variaties/andere benchmarks

- De **persoonsgebonden variaties** laten een **beperkt aantal afwijkingen** zien van het basisprofiel (10%). De **vrouwelijke commissaris** neemt daarvan 4 van de 8 voor haar rekening met een hoger ambitieniveau.
- Bij de **bedrijfsgebonden benchmarks** is het **aantal afwijkingen** substantieel hoger (58%) en het beeld veel gevarieerder. In **negatieve** zin wijken vooral af: GB (9x), MKB (7x), FAM (12x) en STI (9x). In **positieve** zin wijkt vooral CORP af (5x plus en 1x min).
- In **negatieve** zin betreffen de afwijkingen vooral informatie over: invulling **werkgeversrol** (6x), invulling **adviesrol** (5x), in de RvC **besproken punten** (6x), de **informatievoorziening** aan de RvC (7x) en in gelijke mate (elk 4x) de belangrijkste door de RvC verrichte **activiteiten** en een **onderbouwing** van de belangrijkste genomen **beslissingen**. Vooral bij de **informatievoorziening** aan de RvC doen zich een paar **grote afwijkingen** voor bij GB, MKB, FAM en STI.
- **Hogere ambities** zijn waar te nemen bij de informatie over: de op initiatief van de RvC verrichte **audits** (4x) en de door de RvC(-leden) gevolgde **bijscholing** (5x). Ten aanzien van dit laatste geven vooral **CORP** en **ZW** blijk van een **veel hoger ambitieniveau**.

Onderwerpen met veel afwijkingen

#### Enige bespiegelingen

Inconsistentie met betrekking tot positie werkgeversrol

Opvallend is de hoge score voor de wenselijkheid om inzicht te geven aan de invulling van de **werkgeversrol**. In deelrapport 1 hebben we geconstateerd dat de werkgeversrol binnen het totale takenpakket een relatief lage positie heeft gekregen. Is de hoge score voor de verantwoording een inconsistent antwoord of is dit indirect een signaal dat de commissaris wil uitleggen, waarom de werkgeversrol zo'n lage positie inneemt? Wij zijn geneigd te denken dat er sprake is van een inconsistentie in de antwoorden. Maar dat geeft in ieder geval aanleiding om daarover nog verder en dieper met elkaar van gedachten te wisselen.

Lage prioriteit voor inzicht in houdbaarheidsinspanningen RvC

Van een andere orde vinden wij de **te lage ambities** rond informatie over de gevolgde **bijscholing** en over de uitkomsten van **acties voortvloeiend uit** het gevolgde **evaluatieproces** van de RvC. Potentieel zijn dit de 'vlaggen' waaronder een RvC kan laten zien in hoeverre deze zich voorbereidt op de toekomst van hun bedrijf/organisatie. Hoe bewaken RvC en individuele commissarissen hun **eigen houdbaarheid**? Eén van de uitkomsten van het (zelf)evaluatieproces van een RvC zal ook altijd een uitspraak dienen te betreffen over een eventuele actualisering van het profiel van de RvC en welke gevolgen dit heeft voor samenstelling en/of bijscholing en/of werkwijze. De lage, wenselijke scores voor de uitkomsten van het gevolgde evaluatieproces roepen diverse vragen op. Hebben de commissarissen wat te verbergen wat betreft de uitkomsten? Of wordt het evaluatieproces niet al te professioneel en niet kritisch genoeg gedaan?

Achterhoedegevecht basisprofiel ten aanzien van informatie ander standpunt dan RvB

Uit een eerder door Aalt Klaassen bv verricht internationaal onderzoek onder **institutionele beleggers** en **analisten** bleek dat zij **prijs stelden op informatie** over van de RvB afwijkende standpunten van de RvC. De opvattingen van het basisprofiel blijven daarbij duidelijk achter. En ons inziens ten onrechte. Wij kunnen ons niet aan de indruk onttrekken dat commissarissen wat te krampachtig vasthouden aan de fictie dat er eenheid van bestuur moet worden uitgestraald. Wij taxeren dat de commissarissen op dit onderdeel bezig zijn met een achterhoedegevecht.

### Spagaat bij FAM

De ambities bij **FAM** lijken een redelijke weerspiegeling te zijn van het in het algemeen veronderstelde gesloten karakter van het familiebedrijf. Ook lijken de opvattingen te duiden op de spagaat, waarin FAM zich bevindt, namelijk formeel een RvC, maar de facto soms toch meer trekken van een raad van advies.

### Moet STI niet eerder meer dan minder openheid betrachten?

De lagere ambities bij **MKB** zijn voorstelbaar en zijn vermoedelijk in belangrijke mate te herleiden tot de geringere **schaalgrootte**. Bij het **GB** hebben wij daarvoor wat minder begrip. Misschien is het aantal commissarissen met een achtergrond van een beursgenoteerd bedrijf daar wat geringer. En wordt informatie misschien al snel als concurrentiegevoelig gezien.

Met het groot aantal lagere ambities bij STI hebben wij vanuit maatschappelijk oogpunt wat problemen. Bekend is dat een RvC bij een STI doorgaans het hoogste orgaan is. Er is geen andere instantie waaraan verantwoording moet worden afgelegd. Er is ook geen andere instantie die de RvC bij deze rechtsvorm decharge verleent voor het gehouden toezicht. De RvC moet zich de facto zelf decharge verlenen. Op grond van maatschappelijke ontwikkelingen zou een STI eerder meer dan minder openheid moeten betrachten.

### CORP en ZW enige opvallende overeenkomsten.

**CORP** en **ZW** tonen beide een **hogere ambitie** bij: laten zien waar de RvC een ander standpunt heeft ingenomen dan de RvB, de op initiatief van de RvC verrichte audits en de door de RvC gevolgde bijscholing. Wij vragen ons af of, zeker waar dit de bijscholingsactiviteiten betreft, dit het effect is van de activiteiten van bij deze variaties actieve verenigingen van commissarissen, VTW en NVTZ.

## 5.2 Verbeterwensen

Tabel 5.1 Verbeterwensen: verantwoording in RvC-verslag (quotienten).

	bapr	FAM	CORP	ZW	VZ	RvB	VR
Belangrijkste verrichte activiteiten	0.88						
Invulling werkgeversrol	0.81						
Invulling toezichhoudende taak	0.87						
Informatievoorziening aan RvC	0.81						
Invulling adviesrol	0.84						
Belangrijkste beslissingen van RvC							
In RvC besproken punten	0.85						
Onderbouwing van deze beslissingen	0.84						
Invulling relatiebeheer/ambassadeursrol	0.77						
Audits/onderzoeken op initiatief van RvC	0.81						
Actiepunten n.a.v. (zelf)evaluatie RvC	0.72						
Door RvC-leden gevolgde bijscholing	0.62						
Ander standpunt van RvC dan RvB	0.73						

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 beslist een punt van aandacht; oranje: de afwijking is boven de -20% gelegen, actie is noodzakelijk.

### Verbeterwens bij basisprofiel

#### Basisprofiel wil een beter RvC-verslag

#### Urgente verbeteringen vooral bij minder hoge ambities

- Het basisprofiel vindt dat het **RvC-verslag verbetering** behoeft. Dit geldt zowel voor het totaal van de onderscheiden onderwerpen als voor de meeste afzonderlijke onderwerpen. Alleen ten aanzien van 'de belangrijkste RvC-beslissingen' blijft de verbeterwens qua afwijking binnen de acceptabele bandbreedte van 10%. Voor een deel wordt het hoge aantal verbeterwensen ingegeven door de relatief hoge eisen met betrekking tot de wenselijke situatie.
- De **urgente verbeterwensen** betreffen de aandachtgebieden/onderwerpen, waarbij het ambitieniveau op de 5-puntschaal onder de 4.0 ligt. Bij een tweetal aandachtgebieden, initiatief van RvC om een onderzoek/audit te laten verrichten en het informeren dat een RvC een ander standpunt heeft ingenomen kan het voorkomen dat dit in het betrokken boekjaar niet is geschied. Vermelding daarvan wordt dan doorgaans niet gedaan.

- Overigens zijn wij, mede op grond van eerdere ervaringen, geneigd de gesignaleerde **forse verbeterwensen**, ondanks de nu nog lage ambities, te interpreteren als een **keerpunt in de mindset** van de commissarissen.

**Uniform beeld met hoog verbeterpercentage.**

#### Verbeterwensen bij variaties

- De variaties zijn het grotendeels eens met het basisprofiel. Het gemiddelde verbeterpercentage van basisprofiel en andere benchmarks gezamenlijk bedraagt 86%. De opvattingen van het totaal van de persoonsgebonden variaties en van de bedrijfsspecifieke variaties verschillen nauwelijks van elkaar.
- **GB, CORP en AUD wijken hiervan af met een lager verbeterpercentage.** Dit betreft dan vooral de onderwerpen: **belangrijkste verrichte activiteiten** en de **belangrijkste beslissingen**.

#### Huidige situatie

Tabel 5.2 Score huidige situatie (5-puntsschaal)

	bapr	AK(1) <sup>6</sup>	genomineerden HS-prijs	CORP	AK(2)
Belangrijkste verrichte activiteiten	4.1	3.4	3.6	4.2	3.3
Invulling werkgeversrol	3.7	3.2	3.5	4.1	2.8
Invulling toezichthoudende taak	4.0	3.8	3.9	4.2	3.4
Invulling adviesrol	3.6	1.6	2.0	3.6	1.3
Invulling relatiebeheer/ambassadeursrol	2.8	2.1	2.6	3.4	2.6
In RvC besproken punten	3.6	3.5	3.8	3.8	3.8
Informatievoorziening aan RvC	3.5	3.3	3.7	3.6	3.3
Belangrijkste beslissingen van RvC	4.0	3.6	3.9	4.3	3.5
Onderbouwing van deze beslissingen	3.2	2.0	2.1	3.1	1.9
Ander standpunt van RvC dan RvB	1.9	1.1	1.0	2.3	1.0
Audits/onderzoeken op initiatief van RvC	2.8	1.4	1.1	3.3	1.5
Door RvC(-leden) gevolgde bijscholing	1.9	2.5	2.8	3.4	2.5
Actiepunten n.a.v. (zelf)evaluatie RvC	2.5	1.7	2.3	3.1	1.8
<b>Gemiddelde</b>	<b>3.2</b>	<b>2.5</b>	<b>2.8</b>	<b>3.6</b>	<b>2.5</b>

Genomineerden HS-prijs: dit betreft de RvC-verslagen van de voor de Henri Sijthof prijs 2015 genomineerde bedrijven. Dit zijn van de beursgenoteerde bedrijven: AkzoNobel, DSM, Philips, Van Lanschot, NN Group, USG People en van de niet-beursgenoteerde bedrijven Rabobank Groep en Schiphol Group. Geel: onvoldoende. Groen: beslist voldoende. Het **benchmarkonderzoek** van de RvC-verslagen geven we aan met de afkorting **BMO V's**.

#### Huidige situatie

##### Basisprofiel

**Op 8 van de 13 onderdelen voldoende volgens basisprofiel.**

- Op drie onderdelen wordt **zeker voldoende** gescoord, namelijk: de belangrijkste verrichte activiteiten, invulling toezichthoudende taak en informatie over de belangrijkste beslissingen van de RvC.
- **Onvoldoende** scores informatie over: invulling relatiebeheer, ander standpunt van RvC dan van RvB, audits op initiatief van de RvC, door RvC(-leden) gevolgde bijscholing en actiepunten naar aanleiding van de (zelf-)evaluatie van de RvC.
- De informatievoorziening over de andere onderzochte onderwerpen is ook min of meer voldoende.
- Gemiddeld gezien worden de verslagen als voldoende ervaren, getuige de 3.2.

**Auteurs BMO V's geven RvC-verslagen beursgenoteerde bedrijven gemiddeld onvoldoende.**

- *In de veronderstelling dat de RvC-verslagen van de steekproef van 10 beursgenoteerde bedrijven representatief zijn voor de totale populatie van beursgenoteerde bedrijven in Nederland, dan zijn de auteurs van het 'BMO V's een andere mening toegedaan dan het basisprofiel. Overall gemiddeld wordt zelfs een onvoldoende gescoord. Van de 10 onder-*

<sup>6</sup> Sub **AK(1)** zijn de gemiddelde scores opgenomen op basis van de analyses van Aalt Klaassen en Dirk-Jaap Klaassen en Léon de Man. Het betreft de RvC-verslagen 2014 van: Aegon, AkzoNobel, DSM, Philips, ARCADIS, ASMI, Van Lanschot, NN Group, TMG en USG Group. Sub **AK(2)** betreft dit de bedrijven: De Alliantie, De Key, GoedeStede, Habion, Nijenste, Stadgenoot, Staedion, Vivare, De Woonschakel, Wonen Wateringen en Ymere. In de benchmarkanalyse zijn verder opgenomen de verslagen van: AFM, DNB, GVB, Rabobank Groep, Schiphol Group, Tennet en Vesteda.

zochte verslagen zijn er slechts 3 voldoende. Vooral met betrekking tot informatie over de adviesfunctie zijn de verslagen doorgaans **volstrekt onvoldoende**. Ook het oordeel over de **onderbouwing van de belangrijkste beslissingen en de invulling van het relatiebeheer wijkt in negatieve zin fors af van het oordeel van het basisprofiel**.

**Bedrijfsvariaties wijken negatief af, maar CORP niet.**

#### Overige variaties

- In **negatieve zin wijken** vooral de **bedrijfsvariaties**, en dan met name MKB (9x), FAM en STI (elk 10x), vaak negatief af van het basisprofiel.
- **Positief** wijken af met hogere scores CORP (7x) en de vrouwelijke commissaris en de audit-commissaris (elk 7x). Beide laatste zijn daarmee verantwoordelijk voor bijna 100% van de grote afwijkingen van het basisprofiel bij de persoonsgebonden variaties.

#### Enige bespiegelingen

**Auteurs BMO V's geven RvC-verslagen corporaties gemiddeld onvoldoende.**

In de veronderstelling dat de **RvC-verslagen** van de steekproef van 11 woningcorporaties representatief zijn voor de totale populatie van woningcorporaties in Nederland, dan delen de auteurs van het **BMO V's** de opvattingen van CORP bepaald niet. Overall gemiddeld wordt ook nu weer een **onvoldoende** gescoord. Het verschil is zelfs groter dan bij de beursgenoteerde bedrijven. Van de 11 onderzochte verslagen zijn er slechts 3 voldoende. Alleen bij de besproken punten en de informatievoorziening liggen de waarderingen van CORP en het BMO V's relatief dicht bij elkaar. Voor de overige 11 aandachtgebieden bedraagt het verschil 0.8 of meer met uitschieters bij invulling adviesfunctie (2.5) eigen initiatief voor audit (1.8) en invulling werkgeversrol, ander standpunt dan RvB en acties als gevolg van de evaluatie (elk 1.3).

**Informatievoorziening aan RvC vaak niet helder beschreven.**

Commissarissen vinden de informatievoorziening aan de RvC zeer belangrijk. Geregeld constateren zij op dit gebied tekortkomingen, dan wel, hebben nog wensen. Informatie over dit onderwerp staat doorgaans op diverse plaatsen in het jaarverslag, zoals sub corporate governance, risicomanagement, het RvC-verslag of het remuneratierapport. Vaak wordt de procedure beschreven van de interne rapportages. Niet altijd is duidelijk of de betrokken informatie ook naar de RvC wordt gestuurd en met welke frequentie. Geregeld staan wel de 'spelregels' geformuleerd, maar niet of deze ook daadwerkelijk zijn nageleefd. Een opmerkelijk voorbeeld is te vinden in het verslag 2012 van de RvC van de Kas Bank. Daarin staat dat de RvC-leden zelf toegang hebben tot de operationele systemen om in de managementinformatie te kunnen kijken. Helaas wordt niet gezegd of zij daarvan gebruik maken en met welke frequentie.

**Hoe vult RvC haal- en brengplicht in ten aanzien van informatie?**

Veel commissarissen zijn ervan doordrongen dat er een **haal- en een brengplicht** is ten aanzien van de informatie. Naast de klassieke overdracht van informatie vanuit de onderneming kunnen presentaties van leden en niet-RvB-leden, naast bilaterale gesprekken met medewerkers uit de organisatie, een belangrijke bijdrage leveren aan de inkleuring van informatie. Tevens bieden dergelijke 'instrumenten' de mogelijkheid om meer gevoel voor het bedrijf en de mensen achter het bedrijf te krijgen. Gesprekken met klanten, klagers en niet-klagers, kunnen naast gesprekken met leveranciers en soms ook geldgevers waardevolle informatie opleveren en zo op een indirecte manier een bijdrage leveren aan educatie en toezicht. Het inzicht dat een RvC in het verslag van de RvC over deze 'instrumenten' geeft is doorgaans zeer fragmentarisch of ontbreekt geregeld.

Als er **geen door de RvC geïnitieerde audit/onderzoek** heeft plaatsgevonden blijft een vermelding achterwege. Wij zouden er dan voor pleiten om dit **expliciet in het RvC-verslag te vermelden**. Dat een RvC in enig jaar geen initiatief heeft genomen om een onderzoek of audit te laten plaatsvinden, komt ons niet onaannemelijk voor. Dat een RvC in een jaar geen enkele keer een ander standpunt had dan de RvB, lijkt ons zeer onwaarschijnlijk. Het niet vermelden ervan past (nog) niet in de cultuur van de RvC. Of er wordt net zo lang doorgepraat totdat er een compromis ontstaat of het betrokken voorstel wordt teruggenomen. Formeel technisch stellen diverse commissarissen dan dat er geen verschil van mening was.

**Verslag niet-beursgenoteerd bedrijf heeft nog weg te gaan.**

Als de commissarissen van de **niet-beursgenoteerde bedrijven** aangeven dat op een groot aantal van de onderzochte punten het RvC-verslag verbetering behoeft, vermoeden wij dat het oordeel van de buitenwereld over de kwaliteit van het RvC-verslag nog wel eens negatiever kan uitpakken. Het RvC-verslag is het primaire document waarin een RvC verantwoording aflegt over de invulling van haar functie.

**Kan verslag beursgenoteerd bedrijf  
toets der kritiek doorstaan?**

De commissarissen van de **beursgenoteerde bedrijven**, in casu het basisprofiel, tonen zich redelijk tevreden. De vraag is of de buitenwereld deze opvatting wel in voldoende mate deelt. De commissaris en de RvC komen hoe langer hoe meer in de schijnwerpers te staan. Daarin past ook meer transparantie over hoe zij invulling geven aan hun taken/functie. Wij vermoeden dat bij een kritische beschouwing menig RvC-verslag ook bij beursgenoteerde bedrijven in dat opzicht de toets der kritiek wel eens niet zou kunnen doorstaan. De mate waarin er op de algemene vergadering van aandeelhouders aanvullende informatie wordt verstrekt, zal per bedrijf onderling wel verschillen. Maar wij vrezen dat het verschaffen van extra informatie over hoe de RvC invulling heeft gegeven aan haar taak in het algemeen beperkt van aard zal zijn.

**Kijk eens sectoroverschrijdend.**

Wat betreft de **informatie** over het al dan niet hebben gedaan aan **bijscholing** moeten de commissarissen van de beursgenoteerde bedrijven misschien eens te rade gaan bij RvC's van **(semi-) publieke organisaties**. Daar zijn diverse bedrijven, die op dat punt duidelijk een voorbeeldfunctie hebben voor de beursgenoteerde bedrijven.









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

