



Grant Thornton

An instinct for growth™

RvC moet meer proactief 'mee ademen' met bedrijf

De RvC is niet langer een statisch orgaan

Commissarissenonderzoek 2013/2014

Deel II - Competenties, activiteiten en samenwerking binnen RvC



Auteurs
Aalt Klaassen
Herbert Rijken

RvC moet meer proactief ‘mee ademen’ met bedrijf

De RvC is niet langer een statisch orgaan

Commissarissenonderzoek 2013/2014

Deel II - Competenties, activiteiten en samenwerking binnen RvC

november 2013

door:

Aalt Klaassen
en
Herbert Rijken

© 2013 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

Deel I

- 1 Inleiding
 - 2 Toekomstperspectief bedrijf: assets, uitdagingen en gevolgen voor RvC
 - 3 Overall oordeel RvC versus norm
 - 4 Agenda afgelopen en lopend jaar
- Appendix 1: Toelichting regressieanalyse

Deel II

Inhoud	3
Woord van dank	4
Commissarissen en secretarissen die hun medewerking hebben verleend	5
Leeswijzer	6
Belangrijkste conclusies	8
Intro	10
Conclusies Deel II	11
5 Competenties en activiteiten RvC(-leden)	13
5.1 Competenties RvC(-leden)	13
5.2 Activiteiten RvC	17
5.3 Verbeterpunten m.b.t. tot competenties en activiteiten RvC(-leden)	20
6 Samenwerking binnen RvC en persoonlijke competenties RvC en RvB	22
6.1 Samenwerking binnen de RvC	22
6.2 Belang van persoonlijke competenties en het karakteristiek zijn	24
6.2.1 Persoonlijke competenties voor RvC	24
6.2.2 Persoonlijke competenties voor RvB	27

Deel III

- 7 Evaluatie functioneren RvC en aanpak bij disfunctioneren
- 8 Relatie tussen RvB en RvC

Deel IV

- 9 Informatievoorziening: financiële versus niet-financiële informatie
- Appendix 2: Positie SNS Reaal en financiële sector op kapitaalmarkt

Deel V

- 10 Accountant en relatie met onderneming

Meer informatie over het onderzoek vindt u op: www.gt.nl/commissarissenonderzoek

Woord van dank

- De auteurs zijn weer veel dank verschuldigd aan al de commissarissen voor hun medewerking (zie volgende bladzijde). De gehouden interviews, die gemiddeld ruim 2 uur duurden, waren ook dit jaar een zeer rijke bron van inspiratie. De bijzonder 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.
- Dit jaar zijn voor het eerste ook secretarissen van RvC's uitgenodigd hun mening te geven. 23 secretarissen hebben hieraan gehoor gegeven door de webbased vragenlijst in te vullen. De input van deze groep is als waardevol ervaren. Op deze manier is een mogelijkheid gekregen om door de blik van een 'relatieve buitenstaander' een beeld te krijgen van RvC's ook in hun relatie met de RvB's.
- Dankzij de heren De Man en Meijer, die namens CloseContact de programmering en verzending van de webbased vragenlijst verzorgden, heeft menig commissaris via dat kanaal meegewerkt. Mevrouw Oudhuis heeft een waardevolle bijdrage geleverd bij de invoer van de niet-webbased vragenlijsten.
- Ook de FINEM en haar leden worden bedankt voor hun medewerking. Beide auteurs, ook 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 top-functionarissen uit het bedrijfsleven en not-for-profit-instellingen en financieel-economisch deskundigen uit het wetenschappelijk onderwijs. FINEM heeft zich 'het vergroten van kennis en inzicht van de leden voor zover betrekking hebbend op financieel-economisch beheer van ondernemingen en niet direct op winstgerichte instellingen' tot doel gesteld.



- De bijdrage van de alumni van de Governance University is ook dit jaar weer op prijs gesteld. Een deel van de onderzoeksgegevens is verzameld ten behoeve van een separaat onderzoek van Stefan Peij, de directeur van de Governance University. De resultaten ervan worden los van dit rapport gepubliceerd.
- Ook is het zeer geapprecieerd dat het NIVE medewerking heeft verleend door secretarissen uit het NIVE secretarissennetwerk te vragen om hun medewerking te verlenen. Zowel de respons als de kwaliteit van de individuele bijdragen zijn door ons als zeer waardevol ervaren. Er is duidelijk een nieuwe dimensie toegevoegd aan het onderzoek.
- Grant Thornton was ook dit jaar weer de hoofdsponsor van het onderzoek. De samenwerking met Grant Thornton bij de voorbereiding van het onderzoek en de bespreking van de resultaten in diverse gremia is ook dit jaar weer in uitstekende harmonie verlopen. In toenemende mate blijken commissarissen de bijeenkomsten van Grant Thornton om en petit comité met elkaar van gedachten te wisselen over de resultaten, te appreciëren. De auteurs zijn dan ook zeer verheugd dat het door deze samenwerking mogelijk wordt gemaakt om een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van het commissariaat in Nederland.

Commissarissen en secretarissen die hun mede- werking hebben verleend¹

A.J. Bakker
R. de Bakker
W.H. van den Berg
J.T.M. van Bergen
P.P. van Besouw
D.R. Bleeker
A. Blokdijk
C.A.M. de Boo
L.P.E.M. van den Boom
R.J.M. van den Broek
R.Th. Brokking
J.G.B. Brouwer
I. van den Burg
E. Capitain
F.J.H. Carstens
E.A. Clarenbach
J. Dalmeijer
F.B. Deiters
A.G.A. Dekker
J.A. de Die
J.M. van Duin
P.A.F.W. Elverding
E.L.A. van Emden
D.J. Eppink
J.M. Ester
E.G.M. van Ewijk
H. van Eyck van Heslinga
P.M. Feenstra
J.F.M. Feldberg
M.J. Franzen

J.M.G. Frijns
M.C.E. van Gendt
F.H.G. de Grave
R.B. de Haas
H. Hazewinkel
M. Heemskerk
T. van der Heijden
Ph.P.F.C. Houben
H. ten Hove
G. de Jong
A.C. Kapitein
A. Klompe
C. Knol
L.B. Kobes
W.G. Kooijmans
D. Maclaine Pont
R. van der Meer
M.A.J. Meijer
H. Molenaar
H.L.J. Noy
J.H. Oomes
H.S.M. van Oostrom
C.J.M. van Rijn
R.J. Routs
H.L. van Rozendaal
A.N.G. Ruis
S.R.F. Ruiters
M.A. Scheltema
R. Schipper
A.J.L. Slippens

R. van der Steeg
R.T.A. Steenvoorden
H. Stellingsma
J.B.M. Streppel
G. Tadema
A.E. Traas
H. Tunteler
A.W. Veenman
A.P.M. van der Veer
P.N.J. Velseboer
M.B.M. van der Ven
A. Verberk
J.C. Vercammen
I.M.C. Verweel-Stokman
D.G. Vierstra
J. Vink
M.J.A. Visser
R.H.A. van Vledder
J.M. van der Vlies
F.A. Voermans
B. Vree
T. de Waard
H.J.H.M. Walravens
V. Wanders
F. van Westen
G.N.G. Wirken
R. Witting
J.H.J. Zegeering Hadders
T.R. Zomer
Y. Zonderop

¹ Opgenomen zijn de namen van de commissarissen/secretarissen die daarvoor hun toestemming hebben gegeven. 62 commissarissen hebben hun medewerking verleend via een interview.

Leeswijzer

Belangrijkste bevindingen en inleiding

Resultaten:

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

Quotiënt als indicatie verbeterwens/ambitie

Signalen in tabellen:

- groen** = overperformance
- blanco** = onderhoud nodig
- geel** = beslist verbeteren
- oker** = zeer ongewenste situatie

Persoonlijke mening

- 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 daaraan ten grondslag liggende onderzoek. Resultaten worden gepresenteerd voor een gekozen basisprofiel van een commissaris en twaalf variaties op dit basisprofiel².
- In het vervolg van het rapport wordt dieper ingegaan op de verschillende onderwerpen. In de hoofdstukken 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. In een aantal gevallen is een vergelijking gemaakt met de corresponderende resultaten uit eerdere versies van dit onderzoek in 2008, 2010, 2011 en 2012³. Na de bespreking van de resultaten van het basisprofiel wordt gewezen op grote, belangrijke en opvallende afwijkingen bij de twaalf variaties.
- **Hierna** worden - voor zover relevant - de **tabellen met de quotiënten** weergegeven. Deze quotiënten zijn een indicatie voor een verbeterwens. De gemiddelde score voor de 'huidige situatie/kwaliteit/karakteristiek zijn' is gedeeld door de gemiddelde score voor 'wenselijke situatie/kwaliteit/belang'. Een waarde van 1.0 geeft aan dat er sprake is van een evenwicht tussen de bestaande situatie en de geambieerde positie. Een waarde van 1.2 geeft aan dat de 'huidige positie' van een waarde 20% beter scoort dan de corresponderende 'gewenste positie'. De commissarissen zijn bij een waarde ≥ 1.0 tevreden. Een waarde van 0.81 geeft aan dat de score voor 'de huidige positie' in negatieve zin 19% afwijkt van 'de gewenste positie'. Verbetering is dan nodig. Het quotiënt is een indicatie van de mismatch tussen belang en huidige positie. Ook kan worden gesteld dat het quotiënt de ambitie van de commissarissen weergeeft in termen van gewenste verbeteringen (quotiënt < 1.0) of juist een temporisering van de ambitie (quotiënt > 1.0).
Een **afwijking van maximaal 10% naar beneden** (score vanaf 0.9 tot 1.0) wordt in dit rapport als **acceptabel** beschouwd. Wel zijn de commissarissen van mening dat er enige verbeteringen moeten worden aangebracht. Deze scores worden om enige rust in de tabellen te houden niet gegeven. Dit laatste geldt ook voor de scores tussen 1.0 tot 1.05 waarbij dus boven de gewenste situatie wordt gescoord. En **negatieve afwijking tussen de 10% en 20%** wordt in de tabellen met **geel** gearceerd. Er is sprake van een **dwingende verbeterwens**. **Negatieve afwijkingen boven de 20%** zijn met **oker** en een **rode rand** weergegeven (quotiënt < 0.8). De betreffende mismatches duiden op een **zeer ongewenste situatie**. Een score onder de 1.0 duidt op een underperformance in relatie tot het ambitieniveau. Een score boven de 1.05 wordt met **groen** gearceerd. Er is sprake van overperformance.
- Na de verbeterwensen worden soms nog opmerkingen gewijd aan de **huidige situatie**.
- Tussendoor worden, veelal in kleur, enige **persoonlijke meningen** van de auteurs opgenomen.

² De term basisprofiel en variaties op het basisprofiel zijn toegelicht in paragraaf 1.2

³ Het FINEM rapport uit 2008 'Commissarissen willen verbeteren en leggen de lat hoger' is te vinden op www.finem.nl sub werkgroepen. De rapporten uit 2010, 2011 en 2012 zijn aan te vragen bij Grant Thornton (www.gt.nl/commissarissenonderzoek).

Omschrijving variaties

- In de tabellen met de quotiënten zijn conform hiervoor geschetst alle resultaten gegeven voor het basisprofiel en een vijftal variaties. Deze betreffen:
 - **GB**: het grote, niet-genoteerde for-profit bedrijf;
 - **MKB**: het niet-genoteerde for-profit bedrijf met een balanstotaal < 100 mln.;
 - **STI**: stichtingen;
 - **VZ**: de voorzitter van de Raad van Commissarissen of Raad van Toezicht; en
 - **Secr**: de secretaris van de RvC, zijnde geen commissaris.
- De notatie MKB wordt doorgaans gehanteerd als omschrijving voor ‘de commissaris van de variatie MKB’. Op dezelfde manier gaat dat op voor de andere variaties. Andere nog niet genoemde variaties zijn:
 - **COOP**: commissaris bij een coöperatie of een vereniging;
 - **OVERHEID**: commissaris bij een overheidsbedrijf of een corporate;
 - **FAM**: commissaris bij een familiebedrijf;
 - **RvB**: commissaris met elders een positie in een RvB/directie;
 - **JONG**: commissaris < 55 jaar;
 - **VROUW**: een vrouwelijke commissaris; en
 - **AUDIT**: commissaris tevens lid van een auditcommissie.

Gehanteerde schaal

- Bij de meeste vragen is gebruik gemaakt van een 5-puntsschaal met onder andere 1 = volstrekt onvoldoende/onbelangrijk/oneens tot 5 = meer dan voldoende/zeer belangrijk/volstrekt mee eens. In een enkel geval is een 10-puntsschaal gebruikt om te scoren.

Getallen in figuren

- In de figuren is meestal meer dan één variabele gepresenteerd. Voor 1 variabele zijn doorgaans de bijbehorende getallen gegeven. De andere waarden kunnen dan uit de figuur worden afgelezen.

Belangrijkste conclusies

Voorzitter doorgaans (erg) positief, secretaris veelal (zeer) kritisch

Voorzitter versus secretaris

1. Bij de meeste onderdelen van het onderzoek geeft de **voorzitter** blijk van een **positiever oordeel** dan de andere commissarissen. Hij ziet dan ook minder aanleiding om (grote) verbeteringen tot stand te brengen. De voorzitter heeft rekening te houden met meer belangen. Ook beschikt hij nog wel eens over informatie die hij nog niet met zijn collega's mag delen. Toch vinden wij het verschil in appreciatie tussen de voorzitter en de andere commissarissen op een aantal punten wel erg groot en eigenlijk te groot. De **secretaris**, aan de ander kant, geeft als relatieve buitenstaander geregeld blijk van wat meer kritische opvattingen en uit dan ook de meeste wensen tot verbetering. Als signaal is dat uitermate belangrijk en misschien goed om bij de evaluatie van de RvC als 'spiegel' mee te nemen.

Belang HR spectaculair hoger

Competenties en activiteiten RvC(-leden)

2. Bij het genoteerde bedrijf zijn de **competenties** met een internationale dimensie, HR-kennis en kennis risicomangement zeer belangrijk geworden. Bij de niet-genoteerde bedrijven scoren de internationale dimensie, marketing en HR-kennis wat lager. In het algemeen is het belang van de HR-dimensie over de gehele linie spectaculair gestegen. Vergeleken met de huidige kwaliteit worden verbeteringen nodig geacht voor HR-, ICT-, marketing- en risicomangement kennis alsmede voor ervaring met veranderingsprocessen. De verbeteringen zijn dit jaar consistent met de toekomstvisie van de commissarissen en de hierbij genoemde kansen en bedreigingen.

Verskillende accenten bij persoonlijke competenties voor RvB en voor RvC

3. Gemiddeld worden de **persoonlijke competenties van de RvC** en van de RvB als '**belangrijk**' getypeerd. Helikopterview, kritisch doorvragen, rechte rug en oordeelsvermogen zijn zeer belangrijk voor de RvC. Commitment, resultaatgericht, ondernemer en strategisch inzicht zijn dat voor de RvB. Bij het genoteerd bedrijf zijn de persoonlijke competenties voor de **RvC** en **RvB** redelijk **voldoende aanwezig**. Alleen kritisch doorvragen kan beter bij de RvC en helikopterview bij de RvB. Bij het niet-genoteerde bedrijf doen zich zowel ten aanzien van de RvC als ten aanzien van de RvB de nodige **tekortkomingen** voor. In een **internationaal onderzoek** uit 2012⁴ typeert de 'buitenwereld' de competenties bij de RvC en bij de RvB van een genoteerd bedrijf **veelal als onvoldoende** met kritisch doorvragen, rechte rug, kunnen luisteren en oordeelsvermogen als negatieve uitschieters voor de RvC. Voor de RvB zijn dat: rechte rug, kunnen luisteren en het zijn van communicator. Opvallend is dat de **secretaris** als minder uitgesproken buitenstaander, vergelijkbare resultaten laat zien als in het internationale onderzoek. Dat geeft te denken.

Buitenwereld en secretaris hebben een totaal ander beeld

⁴ Dit betreft een door Aalt Klaassen bv uitgevoerd internationaal onderzoek bij gebruikers van jaarverslaginformatie.

RvC wil dichter op RvB zitten

4. Bij de **activiteiten** is de medebepaling van doelstellingen en strategie zeer belangrijk geworden. Minder belangrijk zijn de ambassadeursrol en de remuneratieactiviteiten. De overige activiteiten worden alle als belangrijk aangemerkt. De indruk bestaat dat de RvC dichter op de RvB wil zitten. Verbeteringen ten opzichte van de huidige situatie willen de commissarissen realiseren bij medebepaling doelstellingen en strategie, selectie/benoeming RvB-leden en evaluatie van de RvC. Vooral de laatste verbetering wordt zeer breed gedragen.

Wenselijk: jaarlijkse (zelf)evaluatie met duidelijke criteria van RvC als collectief

Evaluatie functioneren RvC, aanpak disfunctioneren en werving commissaris

5. De wens bij het genoteerde bedrijf is duidelijk: een jaarlijkse (zelf)evaluatie met duidelijke criteria en zeker de RvC als collectief. Een marginaal geringere instemming betreft het gebruik van een vooraf in te vullen vragenlijst en de beoordeling van de individuele leden. Eens in de paar jaar met een externe evaluator wordt iets meer terughoudend bejegend. Vergeleken met vorig jaar is de weerstand jegens de inzet van externen wel aan het afnemen. Bij de niet-genoteerde bedrijven is het beeld wat gevarieerder dan bij het genoteerde bedrijf. Wat betreft de gewenste verbeteringen is er grosso modo sprake van een grote mate van eensgezindheid. Op de voorzitter na willen de commissarissen van het genoteerde bedrijf en de andere variaties allen zeer forse verbeteringen realiseren. Bij geen ander onderdeel van het onderzoek was deze wens zo manifest. Bij de variaties wordt deze behoefte nog sterker ervaren dan bij het genoteerde bedrijf.

Bij geen deel van onderzoek zo'n manifeste en eensgezinde verbeterwens als bij evaluatie RvC

Informatievoorziening aan en verantwoording van RvC

Belang niet-financiële informatie zeer fors omhoog. Veel grote lacunes in informatie voorziening

6. Opvallend is dit jaar dat de RvB een minder dominante rol moet krijgen in de informatievoorziening en dat controlemogelijkheden buiten de RvB om een meer serieuze optie zijn geworden. Het **belang van niet-financiële informatie** is **zeer fors gestegen** met als bovengemiddelde stijgers de informatie over: veiligheid, reputatie, maatschappelijk rendement, marketing/customer relations en human resources. Bij nagenoeg alle onderzochte variabelen is verbetering in de informatievoorziening gewenst. In een groot aantal gevallen is dit zelfs een forse verbetering.

Commissaris niet-genoteerd bedrijf wil beter verslag RvC

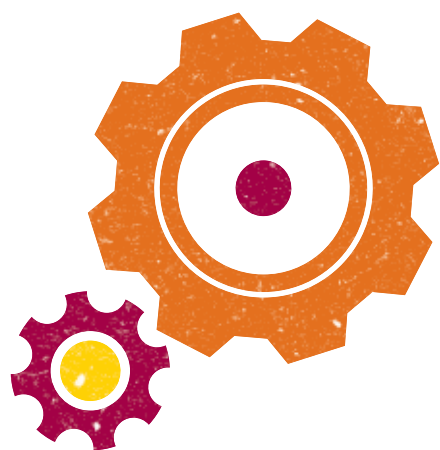
Verantwoording

7. De kwaliteit van de rapportage over risico's aan de RvC moet beter. Dat is in lijn met andere opvattingen in het onderzoek van de commissarissen over risicomangement. De commissarissen van het genoteerde bedrijf zijn redelijk tevreden over de in het verslag van de RvC afgelegde verantwoording. Bij de niet-genoteerde bedrijven en vooral bij de coöperatie, het familiebedrijf en het overheidsbedrijf wordt verbetering nodig geacht.

Accountant moet als gesprekspartner van de RvC meer uitspraken doen over de tone at the top

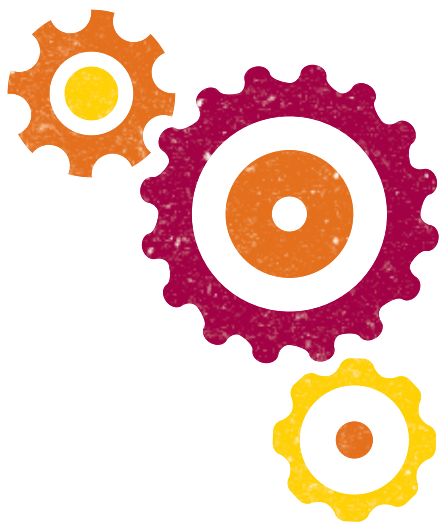
Accountant en relatie met onderneming

8. In de wenselijke situatie:
 - rapporteert de accountant aan de RvC en de auditcommissie;
 - begrijpt hij het business model, is hij gesprekspartner van RvC, RvB en auditcommissie;
 - is hij expert op het gebied van waarderen en (financieel) risicomangement; en
 - doet hij tenslotte ook nog uitspraken over de tone at the top.Vergeleken met de huidige situatie zijn de belangrijkste verbeterpunten dat de accountant uitspraken doet over de tone at the top en dat hij meer een gesprekspartner wordt van de RvC.



Intro

Elk jaar is de vraag naar de ‘technische’ en die naar de meer ‘persoonlijke’ competenties (deze laatste zowel voor RvC als voor RvB) weer een boeiend onderdeel van het onderzoek. Welke competenties denken de commissarissen nodig te hebben in het verondersteld toekomstperspectief van hun organisatie/bedrijf en rekening houdend met algemene ook maatschappelijke ontwikkelingen? Wat vinden zij van de samenwerking binnen hun RvC? Draagt iedereen wel zijn of haar steentje in voldoende mate bij? Interessant is om te zien wat de secretarissen van de RvC’s en de buitenwereld vinden van bijvoorbeeld de persoonlijke competenties. Misschien moeten de opvattingen van deze (relatieve) buitenstaanders input zijn voor een zekere kritische zelfreflectie.



Conclusies Deel II

Belang HR spectaculair hoger; Verbetering nodig bij: HR-, ICT-, marketing- en risicomanagementkennis alsmede ervaring met veranderingen

Vooral verbetering gewenst bij evaluatie RvC. Daarnaast ook voor medebepaling doelstellingen en strategie en selectie/benoeming RvB

Aanvulling diverse kennis competenties hoog op agenda

Genoteerd bedrijf tevreden, maar secretaris, coöperatie, stichting, familiebedrijf en commissaris RvB-lid niet

Competenties en activiteiten RvC(-leden)

- Bij het genoteerde bedrijf zijn de **competenties** met een internationale dimensie, HR-kennis en kennis risicomanagement zeer belangrijk geworden. Bij de niet-genoteerde bedrijven scoren de internationale dimensie, marketing en HR-kennis wat lager. In het algemeen is het belang van de HR-dimensie over de gehele lijn spectaculair gestegen. Verbeteringen worden nodig geacht voor HR-, ICT-, marketing- en risicomanagement kennis alsmede voor ervaring met veranderingsprocessen. De dit jaar geïndiceerde verbeteringen zijn consistent met de toekomstvisie van de commissarissen en de in dit verband genoemde kansen en bedreigingen.
- De **meeste verbeterwensen** worden gesignaleerd door de **commissaris RvB-lid**. De commissaris bij het groot niet-genoteerde bedrijf en de jongere commissaris zijn redelijk tevreden.
- Bij de **activiteiten** is de **medebepaling van doelstellingen en strategie zeer belangrijk** geworden. Minder belangrijk zijn de ambassadeursrol en de remuneratieactiviteiten. De overige activiteiten worden alle als belangrijk aangemerkt. De indruk bestaat dat de RvC dichter op de RvB wil zitten.
- De commissarissen willen verbeteringen realiseren bij medebepaling doelstellingen en strategie, selectie/benoeming RvB-leden en evaluatie van de RvC. Vooral de laatste verbetering wordt zeer breed gedragen. Het MKB, de overheidsbedrijven en de stichting laten nog meer verbeterwensen zien.

Verbeterpunten m.b.t. tot competenties en activiteiten RvC(-leden) (open vraag)

- 41% van de opmerkingen betreft de **competenties/eigenschappen**. Bij de genoteerde bedrijven zijn dit vooral verbeterpunten in de sector-/branchesfeer en bij de niet-genoteerde bedrijven de overige kennisgebieden.
- Verbeteringen bij **corporate governance** (17%) worden vooral gezocht bij de checks & balances binnen de organisatie en de relatie tussen RvB en RvC. De secretarissen kwamen vooral met dit tweede punt. Bij de **activiteiten** staan de 'strategie' en de 'balans bewaken tussen ondernemerschap en risicomanagement' bovenaan. Secretarissen hebben meer oog voor het toezicht. Ten aanzien van de **RvC zelf** kan de samenstelling beter evenals de evaluatie. Ook is meer oog voor bijscholing nodig.

Samenwerken binnen RvC en persoonlijke competenties

- De **commissarissen zijn eensgezind over de wenselijke situatie** als het gaat om de samenwerking binnen de RvC. Beschikbaarheid, effectieve vergaderingen, goede onderlinge communicatie, kritisch op eigen functioneren, gelijkwaardige inbreng, gelijk aandeel in de besluitvorming en het zijn van een team zijn wenselijk. In de RvC moeten geen grote cultuurverschillen zijn en de voorzitter mag niet teveel de spil worden, waarom alles draait. Wel is een duidelijke taakverdeling gewenst. In de tijd gezien is alleen de opvatting over de spil-functie van de voorzitter aan schommelingen onderhevig.
- Bij de niet-genoteerde bedrijven is er behoefte aan verbeteringen. Deze betreffen vooral: het

kritisch zijn op het eigen functioneren, het zijn van een team, de onderlinge communicatie en de beschikbaarheid. Met name de coöperatie, de stichting, het familiebedrijf en de commissaris RvB-lid zijn duidelijk niet tevreden.

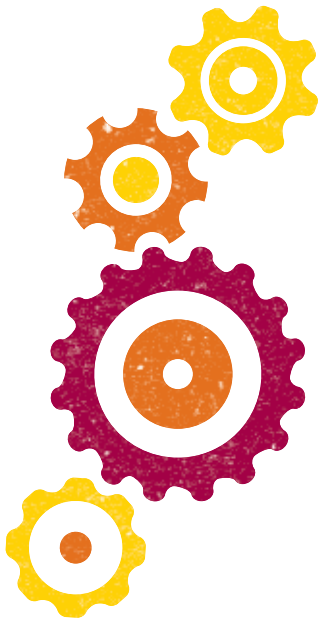
Helikopterview, kritisch doorvragen, oordeelsvermogen en rechte rug zeer belangrijk voor RvC. Commissaris erg positief over aanwezige competenties, buitenwereld bepaald niet

- Gemiddeld worden de **persoonlijke competenties van de RvC** als ‘**belangrijk**’ getypeerd. Helikopterview, kritisch doorvragen, rechte rug en oordeelsvermogen zijn zeer belangrijk. Ondernemer is zeker van belang en de overige competenties zijn belangrijk.
- Bij het **genoteerde bedrijf** zijn de persoonlijke competenties **voldoende aanwezig** volgens de commissarissen. Alleen kritisch doorvragen kan beter. Een **internationaal onderzoek** uit 2012⁵ laat zien dat de ‘buitenwereld’ een totaal **ander beeld** heeft over het voldoende zijn van de vereiste **competenties**. Deze worden **veelal** als **onvoldoende** getypeerd met kritisch doorvragen, rechte rug, kunnen luisteren en oordeelsvermogen als negatieve uitschieters.
- Bij de **niet-genoteerde bedrijven** doen zich wel de nodige **tekortkomingen** voor en wel bij: **helikopterview, kritisch doorvragen, kunnen luisteren en onderbuikgevoel**. De meeste verbeterambities zijn te vinden bij de secretaris, het MKB, het GB en bij de jongere commissaris.

Commitment, resultaatgericht, ondernemer en strategisch inzicht zeer belangrijk voor RvB

- Gemiddeld worden de **persoonlijke competenties van de RvB** ook als ‘**belangrijk**’ getypeerd. Commitment, resultaatgericht, ondernemer en strategisch inzicht zijn zeer belangrijk. Humor, kritisch doorvragen en onderbuikgevoel worden als zeker van belang getypeerd.
- Bij het **genoteerde bedrijf** is weer sprake van een **redelijke** mate van **tevredenheid**. Alleen bij helikopterview wordt een duidelijke verbetering wenselijk geacht. Bij een aantal **varianties** is er wel sprake van wat **achterstallig onderhoud**. Het gaat daarbij vooral om: kunnen luisteren, helikopterview en het zijn van communicator. De secretaris is weer uitermate kritisch en nu op zijn RvB. Ook het MKB en de Overheid willen de nodige verbeteringen realiseren. Ook nu is de **buitenwereld** weer **zeer kritisch**. Behalve bij humor moet de RvB op alle punten beter scoren. De negatieve uitschieters zijn nu: rechte rug, kunnen luisteren en het zijn van communicator.

⁵ Dit betreft een door Aalt Klaassen bv in 2012 uitgevoerd internationaal onderzoek bij gebruikers van jaarverslaginformatie.



5 Competenties en activiteiten RvC(-leden)

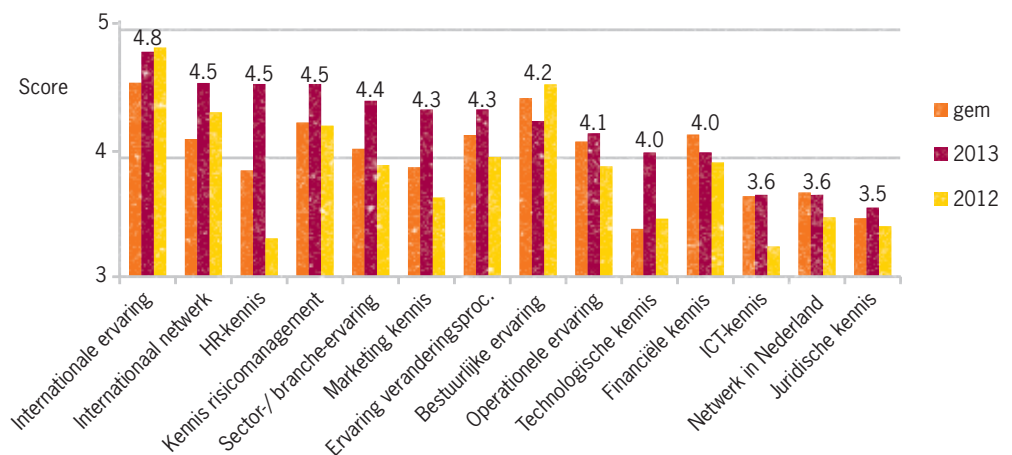
Onderzoeksvraag

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

5.1 Competenties RvC(-leden)

Toekomstig belang

Figuur 5.1 Scores toekomstig belang voor competenties RvC(-leden), basisprofiel (5-puntsschaal).



Legenda: gem: gemiddelde score voor het basisprofiel in de jaren 2008 tot en met 2013 voor zover cijfers beschikbaar. De getallen in de grafiek betreffen de scores voor 2013.

Gemiddeld belang competenties fors hoger

Zeer belangrijk: internationale dimensie, HR-kennis en kennis risicomanagement

- Gemiddeld is het toekomstig belang van de onderzochte competenties voor 2013 ruim boven dat voor 2012 (+0.4) en boven het gemiddelde (+0.3) van de jaren 2008-2013 komen te liggen. Een verklaring hiervoor kan zijn dat commissarissen het afgelopen jaar, mede onder druk van de buitenwereld en de verdere professionalisering, kritischer zijn geworden ten aanzien van het belang van de vereiste competenties. Ook hebben zij wellicht als gevolg van een grotere betrokkenheid bij de doelstellingen en strategie van de onderneming meer zicht gekregen op de benodigde competenties. Er zijn qua belang vergeleken met het vorig jaar, in 2013 een paar opvallende verschuivingen waar te nemen.
- Vier competenties worden als zeer belangrijk gezien, namelijk: internationale ervaring en netwerk, HR-kennis en kennis van risicomanagement. Vooral de sterke stijging van HR-kennis (+1.2) is zeer uitzonderlijk.



Ten aanzien van het zeer sterk gestegen belang van HR-kennis vragen wij ons af, waardoor deze is te verklaren. Het kan zijn dat er inmiddels in diverse RvC's meer commissarissen zijn benoemd met een meer uitgesproken HR-achtergrond. Deze commissarissen bewijzen blijkbaar hun toegevoegde waarde en geven hun collega-commissarissen meer zicht op het belang van deze competentie. Uit de vragen rond het toekomstperspectief van hun bedrijf blijkt dat commissarissen geregeld wijzen op het belang van de menselijke factor (vooral management) als zowel een asset als ook een bedreiging. En ook het afgelopen jaar zijn er weer de nodige mutaties geweest in de samenstelling van de RvB's. De kosten van een foute bezetting kunnen flink oplopen en kosten een RvC minimaal extra tijd om in de opvolging te voorzien. Ook de evaluaties van RvB en RvC hebben commissarissen vermoedelijk geconfronteerd met wat tekortkomingen, bijscholingsbehoeften en/of uiteenlopende opvattingen terzake. Per saldo heeft dit alles geleid tot een opwaardering van het belang van de HR-competentie.



Bestuurlijke ervaring niet meer zeer belangrijk

- In de categorie 'belangrijk' vallen de competenties: sector-/branche-ervaring, marketing kennis, ervaring met veranderingsprocessen, bestuurlijke en operationele ervaring alsmede technologische en financiële kennis. Hierbinnen zijn de **bovengemiddelde stijgers: marketing kennis (+0.7), sector-/branche-ervaring en technologische kennis**. Het belang van bestuurlijke ervaring is teruggelopen. Daarmee is deze competentie niet meer zeer belangrijk. Vermoedelijk speelt in deze beoordeling mee dat deze competentie bij de beursgenoteerde bedrijven doorgaans ruim is vertegenwoordigd in de RvC. In het verleden was deze ervaring namelijk het belangrijkste criterium bij het zoeken van commissarissen. Maar met 'alleen maar' bestuurlijke ervaring is een RvC onvoldoende divers samengesteld.
- In de categorie 'zeker van belang' bevinden zich ICT-kennis, netwerk in Nederland en juridische kennis.

Meeste verschuivingen meer in lijn met geschetst toekomstperspectief



Wat betreft de ICT-kennis kunnen wij ons niet aan de indruk onttrekken dat zich hiermee hetzelfde afspeelt als jaren het geval is geweest met HR-kennis. Onbekend maakt onbemind. De toenemende verwevenheid van ICT, e-commerce, sociale media en marketing/sales is voor menig commissaris/oud-bestuurder misschien nog een ver van zijn/haar bed show. De ontwikkelingen op dit terrein gaan evenwel razendsnel. Businessmodellen en verdienmodellen wijzigen in sommige bedrijfstakken fundamenteel. Menig RvB worstelt hiermee. De vraag is of de RvC op dit gebied wel voldoende als klankbord kan functioneren.



Overigens zijn diverse van de opgetreden verschuivingen (o.a. hoger belang HR, marketing, risicomanagement, internationaal netwerk en ICT en lager belang bestuurlijke ervaring), meer in lijn met het door de commissarissen in kwalitatieve termen geschetste toekomstperspectief van hun bedrijf. In het verleden ontbrak die consistentie wel eens.



Internationale dimensie, marketing en HR-kennis bij meeste andere typen bedrijven minder belangrijk dan bij bapr

Toekomstig belang voor variaties op het basisprofiel

- Wat betreft de afzonderlijke competenties scoort de internationale dimensie bij elk type bedrijf substantieel lager dan bij het bapr. Bij GB, MKB en FAM blijft deze competentie daarmee nog wel belangrijk. Ook marketing en HR-kennis scoren bij de meeste typen bedrijven aanzienlijk lager dan bij het bapr. De coöperatie is hierop een uitzondering en kent hieraan hetzelfde belang toe als het bapr.
- Bij vier typen bedrijven (MKB, COOP, OVE en FAM) is het **belang van financiële kennis** substantieel **hoger** dan bij het bapr.
- Bij FAM, COOP, MKB, STI en OVE doen zich minimaal op zes competenties grote afwijkingen voor van het bapr. Doorgaans betreft het een minder hoog belang. Alleen bij COOP betreft het drie competenties met een hoger belang. Naast de financiële kennis zijn deze ervaring met veranderingsprocessen en netwerk in Nederland. Het GB laat slechts een viertal negatieve afwijkingen zien.



De meeste verschillen tussen de afzonderlijke typen bedrijven zijn redelijk verklaarbaar. Alleen voor die bij marketing en HR-kennis hebben wij geen verklaring. We vermoeden dat de overige bedrijven over een paar jaar ook het belang van deze competenties gaan onderkennen.



Verbeterwensen: vergelijking huidige kwaliteit met toekomstig belang

Tabel 5.1 Quotiënt huidige kwaliteit en toekomstig belang, basisprofiel en enige variaties (5-puntsschaal).

	bapr	GB	MKB	ST	VZ	Secr
Bestuurlijke ervaring	1.07					
Operationele ervaring		0.89				0.89
Internationale ervaring						0.84
Sector/branche-ervaring			0.89	0.88		0.83
Ervaring met veranderingsprocessen	0.86		0.87	0.85		0.85
Financiële kennis						
ICT-kennis	0.81		0.77	0.80	0.86	0.77
Juridische kennis						
Technologische kennis			0.88	0.87	0.88	0.84
Marketing kennis	0.85	0.89	0.84	0.82		0.85
Kennis risicomanagement	0.84	0.84	0.86	0.75		0.89
HR-kennis	0.79			0.89	0.84	0.78
Netwerk in Nederland	1.11				1.13	
Internationaal netwerk	0.81		0.84	0.88	0.88	0.74

Groen: de huidige kwaliteit scoort +5% of meer hoger dan het belang; geen getal: de afwijking van het belang ligt tussen de +5% tot en met -10% en is in beginsel acceptabel; geel: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en is daarmee een punt van aandacht; oranje met rood randje: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk.

Verbeterwensen basisprofiel

Verbeteringen gewenst bij HR-, ICT-, marketing- en risicomanagement kennis alsmede ervaring veranderingsprocessen en internationaal netwerk

- In het basisprofiel ligt het **grootste manco** op het gebied van **HR-kennis**. De mismatch tussen de huidige kwaliteit en het belang bedraagt meer dan 20%. Ook ten aanzien van internationaal netwerk, ICT- en marketingkennis en kennis risicomanagement alsmede ervaring met veranderingsprocessen is er duidelijk behoefte aan een verbetering. De belangrijkste oorzaak voor de mismatches op deze competenties is gelegen in de hogere eisen die de commissarissen hebben gesteld. Gemiddeld gezien is voor de onderzochte competenties de huidige kwaliteit bij het bapr dit jaar 0.2 punt hoger uitgekomen op een 3.8. De eisen zijn gemiddeld met 0.4 punt gestegen naar 4.5. Beide scores zijn gebaseerd op een 5-puntsschaal.
- Opvallend is dat bij kennis van **risicomanagement** de commissarissen bij het bapr de huidige kwaliteit 0.3 punt lager waarden dan een jaar geleden. Dit kan samenhangen met opgetreden mutaties in de RvC. Gezien andere uitkomsten uit het onderzoek vermoeden wij evenwel dat commissarissen dit jaar een bredere opvatting hanteren ten aanzien van risicomanagement dan een jaar geleden. Dit blijkt onder andere uit de antwoorden op de vragen over het belang van informatie en de huidige kwaliteit daarvan. Tekortkomingen manifesteren zich daar met name bij de niet-financiële informatie. Dit is een indicatie dat risicomanagement breder wordt gezien dan alleen maar de klassieke financiële interpretatie.
- Op bestuurlijke ervaring, netwerk in Nederland en financiële kennis is de RvC volgens de commissarissen voldoende uitgerust in relatie tot het belang. Bij de andere, niet genoemde competenties, is de mismatch 10% of lager. Deze wordt door ons als acceptabel gezien.

Verbeterwensen voor variaties op het basisprofiel

Ambities m.b.t. competenties breed gedeeld

- In grote lijnen zijn bij alle afzonderlijke variaties **bestuurlijke ervaring**, **financiële kennis**, **netwerk in Nederland** en **juridische kennis** de competenties die of in voldoende mate aanwezig zijn of qua afwijking binnen een acceptabele bandbreedte van de eisen blijven.
- Evenals bij het bapr is bij de meeste variaties een **verbeterwens** aanwezig ten aanzien van: **ervaring met veranderingsprocessen**, kennis **risicomanagement**, **marketing kennis**, **ICT-kennis** en **internationaal netwerk**. **HR-kennis** is ook bij de meeste variaties een competentie, die beslist op een hoger niveau moet komen. Dit gaat niet op voor OVERHEID, GB, MKB en COOP.
- Technologische kennis** en **sector-/branche-ervaring** wordt bij zes tot vijf variaties in de categorie geplaatst dat verbeteringen duidelijk wenselijk zijn. **Internationale** en **operationele ervaring** zijn bij een gering aantal variaties een punt van aandacht.

GB, voorzitter en jongere commissaris redelijk tevreden

- Bij de afzonderlijke variaties geeft het **GB** blijk van een grote mate van **tevredenheid**. Het aantal competenties dat op een substantieel hoger niveau moet komen is beperkt tot drie (i.c. operationele ervaring, marketingkennis en kennis risicomanagement). Gezien de in het algemeen hoge mate van tevredenheid van de **voorzitter** mag worden verondersteld dat als hij/zij een verbeterwens signaleert, deze beslist het overwegen waard is. ICT-kennis, technologische kennis, HR-kennis en internationaal netwerk zijn wat hem/haar betreft de speerpunten. Ook de jongere commissaris heeft slechts een beperkt aantal dringende verbeterwensen (drie).
- Het MKB en de ST zijn de variaties op type organisatieniveau die de meeste grote verbeteringen zien. In iets mindere mate geldt dit voor COOP, OVERHEID en FAM.
- Ook de vrouwelijke en de auditcommissaris hebben wel de nodige verbeterwensen.
- De meeste wensen doen zich voor bij de Secr, de RvB (elk 10x) en de STI (8x). Alle drie vinden dat op slechts vier competenties de situatie acceptabel/voldoende is. Wat betreft **ICT-kennis, HR-kennis en internationaal netwerk** is bij de eerste twee variaties de **afwijking** van de norm **boven** de 20% gelegen en daarmee een serieus punt van aandacht. Bij de RvB komt daar nog bij de **marketingkennis**. Bij de STI valt een afwijking van 20% waar te nemen bij risicomanagement.

Secretaris, STI en RvB-lid constateren veel en grote lacunes

Bestuurlijke ervaring, financiële kennis en netwerk in Nederland hoogste kwaliteit

Huidige kwaliteit

- Binnen het **bapr** zijn **bestuurlijke ervaring, internationale ervaring, financiële kennis en netwerk in Nederland** de competenties met een **score van 4.0** of hoger voor de huidige kwaliteit. De betrokken kwaliteit is in absolute termen beslist voldoende. Hieruit kan worden afgeleid wat de selectiecriteria van de afgelopen jaren zijn geweest. De kwaliteit van ICT-kennis scoort met een 3 het laagst en ons inziens te laag.
- Bij de **andere variaties** scoren gemiddeld hoog op huidige kwaliteit: **bestuurlijke ervaring** (4.3) en **financiële kennis** (4.1). Netwerk in Nederland, internationale ervaring en sector-/branche-ervaring komen daar dicht bij (3.9).

Enige bespiegelingen

Commissaris aantrekken voordat discussie begint



Uit het onderzoek blijkt dat de competenties van de RvC's soms onvoldoende aansluiten op de verwachte toekomstige ontwikkelingen. De vraag is wanneer en hoe deze mismatch moet worden opgelost. Ten aanzien van de vraag wanneer, geven wij in overweging niet te wachten totdat zich een 'natuurlijke' mutatie voordoet. De jaarlijkse evaluatie is daarvoor een geschikt moment. Internationaal netwerk is bijvoorbeeld een competentie die bij veel variaties als verbeterpunt wordt aangemerkt. Door menig commissaris is ook gewezen op de veronderstelde internationale diversificatie als basis om groei te realiseren. Het is daarmee aannemelijk dat veel bedrijven dit onderwerp op hun strategische agenda hebben staan. Als dit zo is, moet de relevante competentie ons inziens al voor de discussie begint in een RvC aanwezig zijn. Daarmee wordt de kans op een foute beslissing verkleind.



Indien bijscholing geen optie is, dan of vervanging of tijdelijk extra/toegevoegd commissaris



De competenties kunnen op verschillende wijzen worden aangevuld. De eerste optie is om te zien of bijscholing het probleem kan ondervangen. Een tweede optie is een wijziging van de samenstelling van de RvC. Aannemelijk is dat de tekortkoming wordt geconstateerd bij een jaarlijkse evaluatie van het functioneren van een RvC. Voorstelbaar is dat deze aanpak niet altijd de meest voor de hand liggende keuze is. Een derde optie kan dan zijn, wetend dat bijvoorbeeld binnen twee jaar een commissaris aftreedt en niet wordt herbenoemd, tijdelijk voor die periode een extra commissaris aan te stellen. Deze kan dan vervolgens in de plaats treden van de aftredende commissaris en het aantal commissarissen wordt weer teruggebracht op het oorspronkelijke aantal. Een vierde optie is om te overwegen voor een zittingstermijn van bijvoorbeeld vier jaar tijdelijk een extra (toegevoegd) commissaris aan te stellen, die geacht mag worden de gewenste competentie in te brengen. Ook is het mogelijk de tijdelijke commissaris voor een kortere periode dan de gebruikelijke zittingstermijn aan te stellen. Het aanstellen van een adviseur heeft niet onze voorkeur. De gevolgen van internationalisatie kunnen immers een breder effect hebben op de onderneming als organisatie dan alleen maar het erbij krijgen van een internationale dochter/divisie.



Gebruik ogen secretaris



De secretaris van de RvC is een functionaris die aan de 'zijkant' staat, zowel bij de RvC als de RvB. Dat neemt niet weg dat hij/zij wel als bijna buitenstaander met meer afstand dan de afzonderlijke leden van beide raden kan observeren. Doorgaans zal de inbreng van een secretaris met name zijn die van een facilitator en wellicht een corporate governance achtige procesbewaker. Een zekere rulebased affiniteit is aannemelijk. Desondanks denken wij dat gezien zijn/haar afstandelijke positie het geen kwaad kan op een aantal zaken ook de mening/opvatting van de secretaris te vragen, al is het maar om misschien een signaal te krijgen dat een buitenstaander soms anders tegen zaken aankijkt dan de direct betrokkenen. De argumenten van en RvC en RvB kunnen dan nog eens door de ogen van de 'buitenstaander' worden bekeken. Beter ten halve gekeerd dan ten hele gedwaald. Wij realiseren ons terdege dat de secretaris hierbij in een lastige positie verkeert. Hij/zij zal doorgaans op de loonlijst van de onderneming staan, waarmee de RvB zijn/haar baas is. Maar aan de andere kant dient hij/zij de belangen te dienen van de RvC. De wijze waarop een secretaris invulling kan geven aan zijn functie is sterk situationeel bepaald.



Koester mogelijke actuele inbreng commissaris RvB-lid



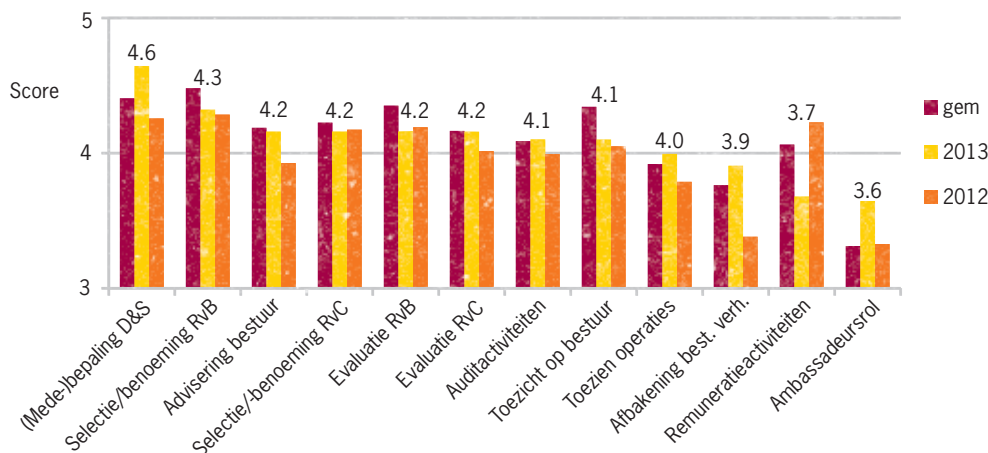
Ook voor de opvattingen van de commissaris RvB-lid vragen wij extra aandacht. Deze persoon is nog volop betrokken bij het operationeel proces van een andere organisatie. Daardoor kan hij zich wellicht wat beter inleven in de gevoelens van urgentie en in de beleving van de RvB van het bedrijf waar hij commissaris is. Hij staat zogezegd nog met zijn laarzen in de modder. Dat kan betekenen dat hij met een hogere mate van actualiteit oog heeft voor recente ontwikkelingen en problemen en ook eerder de noodzaak ziet om acties te ondernemen dan commissarissen die al wat langer uit het operationele proces weg zijn. Voorstelbaar is dat dit bijvoorbeeld op het gebied van ICT en marketing het geval kan zijn.



5.2 Activiteiten RvC

Toekomstig belang

5.2 Scores toekomstig belang RvC-activiteiten basisprofiel (5-puntsschaal).



Legenda: gem: gemiddelde score voor het basisprofiel in de jaren 2008 tot en met 2013 voor zover cijfers beschikbaar. De getallen in de grafiek betreffen de scores voor 2013; D&S: doelstellingen en strategie.

Gemiddeld belang competenties stabiel in de tijd

- **Gemiddeld** is het toekomstig belang van de onderzochte activiteiten voor 2013 iets boven dat voor 2012 (+0.1) en op het gemiddelde van de jaren 2008-2013 uitgekomen. Op basis van het overall gemiddelde per jaar is er in de afgelopen jaren sprake van een stabiel beeld. Wel treden er binnen het overall gemiddelde geregeld verschuivingen op. De scores van 2013 van de afzonderlijke activiteiten bewegen zich rond de corresponderende gemiddelden en passen veelal in de waar te nemen trend. Bij de remuneratieactiviteiten en de ambassadeursrol lijkt zich een trendbreuk af te tekenen.

Medebepaling D&S zeer belangrijk geworden

- (Mede)bepaling doelstellingen en strategie is dit jaar 'zeer belangrijk' geworden met een 0.3 punt hogere score op 4.6. De meeste overige activiteiten vallen in de categorie 'belangrijk'. Slechts drie activiteiten blijven daarbij achter en komen in de categorie 'zeker van belang'. Dit betreft de remuneratieactiviteiten, de ambassadeursrol en de afbakening van de bestuurlijke verhoudingen.

RvC wil dichter op RvB zitten

- Dit jaar doen zich vergeleken met 2012 een paar opvallende verschuivingen voor. De impressie van deze verschuivingen is dat de RvC dichter op de RvB wil gaan zitten dan wel intensiever/frequenter betrokken wil worden bij het toekomstig wel en wee van hun bedrijf. Ook willen zij dat op een meer diepgaande manier dan voorheen gebruikelijk. Dit komt tot uiting in het hoger belang voor medebepalen D&S (+0.3), voor advisering van bestuur (+0.3) en voor toezien op de operationele gang van zaken (+0.2). De commissarissen realiseren zich daarbij het gevaar dat zij het risico lopen op de stoel van de RvB te gaan zitten. Vandaar dat ook het belang van de afbakening van de bestuurlijke verhoudingen met 0.5 omhoog is gegaan naar 3.9, net nog niet belangrijk.

1 ½ tier de toekomst; dan ook aanpassing beloning commissaris



Sommigen zouden deze verschuivingen interpreteren als een opschuiving naar een one-tier model. Wij zijn daarvan niet overtuigd. Wij zijn eerder geneigd te veronderstellen dat de geschetste ontwikkeling in belangrijke mate een weerspiegeling is van een 'meeademend' vermogen van een RvC. De economische omstandigheden voor veel bedrijven zijn nog steeds uitdagend en dit duurt vermoedelijk wat langer dan verwacht. In dat verband is, evenals destijds in 2008 het geval was, tijdelijk een intensievere betrokkenheid van een RvC bij hun bedrijf gewenst. Het lijkt er op (zie ook de resultaten bij de vragen over het toekomstperspectief) dat verschillende bedrijven (delen van) hun business model aan een kritische analyse (gaan) onderwerpen. De commissarissen willen bij dit proces worden betrokken. Daarna kan het tijdsbeslag weer worden gereduceerd. Overigens zijn wij wel van mening dat per saldo het tijdsbeslag van een commissariaat en de betrokkenheid structureel op een veel hoger niveau zijn komen te liggen dan vijf tot tien jaar geleden. Daarmee doet de factor 1 ½ tier zijn intrede. Wij verwachten niet dat tijdsbeslag en betrokkenheid substantieel minder zullen worden. In het verlengde hiervan is een herziening van de beloning voor het commissariaat voor de hand liggend. In het semipublieke domein zal dit ongetwijfeld niet zonder slag of stoot geschieden.



Belang remuneratieactiviteiten sterk gedaald

- Een andere opvallende verschuiving is het sterk afgenomen belang van de **remuneratieactiviteiten** (-0.5) naar een 3.7. Vermoedelijk huldigen de commissarissen het standpunt dat op dit gebied de piketpaaltjes zijn gezet en de afspraken zijn vastgelegd en geaccordeerd. Daarmee is die taak, op wat onderhoudswerkzaamheden na, afgehandeld.



Wij denken dat de commissarissen op dit gebied wel eens te optimistisch kunnen zijn. Zelf geven zij immers aan, dat één van hun zwakke punten de HR-competentie is. Zou het dan ook niet kunnen zijn dat de nu gekozen invulling van de remuneratieactiviteiten een herijking behoeft? Het is de vraag of bij de vaststelling van de remuneratie van RvB-leden wel voldoende rekening is gehouden met gangbare HR-normen op dit gebied en een consistent op het business model gebaseerd aansturingmodel van de organisatie.



- Ook het toegenomen belang voor de **ambassadeursrol** is opvallend. Deze activiteit is ‘enigszins van belang’ nu ‘**zeker van belang**’ geworden. Dit kan een indicatie zijn van een toenemend besef dat commissarissen zich meer moeten manifesteren naar de buitenwereld/stakeholders. De toegevoegde waarde moet worden getoond en dat kan heel goed samenvallen met een wat actievere ambassadeursrol voor hun organisatie.

Toekomstig belang voor variaties op het basisprofiel

Beperkt aantal grote afwijkingen van bapr

- Opvallend is ook nu weer dat het aantal grote afwijkingen (0.3 punt of meer) van de scores van het bapr beperkt is. De **meeste afwijkingen** doen zich voor bij **medebepaling doelstellingen en strategie**. Bij zes variaties leidt dit tot een lagere kwalificatie (i.c. belangrijk i.p.v. zeer belangrijk) van deze activiteit dan bij het bapr. Het betreft de jongere commissaris en alle typen bedrijven, behalve het MKB. **Geen afwijkingen** doen zich voor bij: **advisering bestuur en evaluatie functioneren RvC**.
- Bij de **remuneratieactiviteiten** doen zich vier afwijkingen voor. In de ogen van de secretaris, de vrouwelijke commissaris en de commissaris RvB-lid is deze activiteit belangrijk, terwijl deze bij de jongere commissaris maar enigszins van belang wordt gevonden. Bij het evalueren van het functioneren van de RvB wijken COOP en Secr af met de kwalificatie zeer belangrijk en de jongere commissaris met zeker van belang. Ten aanzien van de andere activiteiten is het aantal afwijkingen maximaal twee.
- De **variatie met de meeste afwijkingen** (4) is het **FAM**. Ten aanzien van medebepaling doelstellingen en strategie, auditactiviteiten en de selectie en benoeming van de RvC-leden en van de RvB-leden vinden zij dat telkens een categorie minder belangrijk dan het bapr.

Verbeterwensen: vergelijking huidige kwaliteit met toekomstig belang

Tabel 5.2 Quotiënt huidige kwaliteit en toekomstig belang: basisprofiel en enige variaties (5-puntsschaal).

	bapr	GB	MKB	ST	VZ	Secr
Toezicht op bestuur in het algemeen				0.82		
Advisering bestuur in het algemeen				0.87		0.89
Ambassadeursrol voor organisatie			0.86	0.87		0.84
(Mede) bepaling D&S	0.89		0.87	0.85		0.80
Auditactiviteiten			0.82	0.85		
Remuneratieactiviteiten						0.84
Selectie en benoeming RvC-leden		0.88	0.80			0.83
Selectie en benoeming RvB-leden	0.89					0.86
Evaluatie functioneren RvC	0.84	0.87	0.81	0.79		0.80
Evaluatie functioneren RvB		0.89	0.82	0.85		0.77
Toeziens op operationele zaken						
Afbakening bestuurlijke verhoudingen			0.86			

Groen: de huidige kwaliteit scoort +5% of meer hoger dan het belang; geen getal: de afwijking van het belang ligt tussen de +5% tot en met -10% en is in beginsel acceptabel; geel: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en is daarmee een punt van aandacht; oranje met rood randje: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk.

Verbeteringen gewenst bij medebepaling D&S, selectie/benoeming RvB-leden en evaluatie RvC

Verbeterwensen basisprofiel

- De commissarissen binnen het **bapr** zijn **niet geheel ontevreden**. Remuneratieactiviteiten en toezicht op het bestuur in het algemeen voldoen aan hun normen. Alleen ten aanzien van medebepaling doelstellingen & strategie, selectie/benoeming RvB-leden en evaluatie functioneren RvC is de afwijking van de norm te groot en dient actie te worden ondernomen om verbeteringen te realiseren. De overige activiteiten wijken maximaal 10% naar beneden af van de bijbehorende norm.

Evaluatie functioneren RvC scoort bijna over hele linie ruim onvoldoende

Verbeterwensen voor variaties op het basisprofiel

- Het aantal **afwijkingen** van de norm is **beperkt** bij: **toezien** op bestuur in het algemeen en op de operationele gang van zaken, **afbakening bestuurlijke verhoudingen** en **remuneratieactiviteiten**.
- Het **meest voorkomende verbeterpunt** is de **evaluatie** van het **functioneren** van de **RvC**. Alleen bij de voorzitter beperkt de afwijking zich tot 10%. Bij alle overige variaties is de afwijking van de norm boven de 10% en bij STI en OVERHEID is het verschil zelfs meer dan 20%. **Andere**, veel (d.w.z. vijf variaties of meer) voorkomende **verbeterpunten** zijn: evaluatie functioneren RvB, selectie en benoeming RvB-leden en RvC-leden en medebepaling doelstellingen en strategie.

Voorzitter erg tevreden, secretaris zeer kritisch

- De **voorzitter**, de vrouwelijke commissaris, de commissaris RvB-lid, de jongere commissaris en de auditcommissaris zijn (redelijk) tevreden. Zij hebben nauwelijks tot geen afwijking die de moeite waard is. Aan de andere kant is de **secretaris** met zeven verbeterpunten redelijk slecht te spreken. Vooral het evalueren van het functioneren van de RvB is in relatie tot het belang zijns inziens ver onder de maat.

Bij MKB, OVERHEID en STI werk aan de winkel

- Meer dan drie verbeterpunten per variatie doen zich verder voor bij: het MKB (7), de COOP (4), de STI (7) en de OVERHEID (11). Bij de STI en de OVERHEID is vooral een verbetering wenselijk ten aanzien van de evaluatie van het functioneren van de RvC. De afwijking van de norm bij deze activiteit bedraagt meer dan 20%. Bij het GB en het FAM zijn er telkens 3 afwijkingen buiten de acceptabele bandbreedte.

Huidige kwaliteit

Bapr

Sterk: toezicht op en advies aan RvB, audit en bepaling doelstellingen en strategie

- De huidige kwaliteit van de onderscheiden activiteiten komt binnen het **bapr** gemiddeld op een score van 3.9 (3.7 in 2012). Het tijdreeksgemiddelde is 3.8. In de tijd gezien is er overall weinig variatie. De commissarissen spreiden een zekere mate van tevredenheid ten toon. De activiteiten met een score van 4.0 en hoger zijn: **toezicht op het bestuur, advisering aan het bestuur, medebepaling doelstellingen en strategie** en **auditactiviteiten**.
- Het lijkt erop dat de commissarissen binnen het bapr zich meer met de doelstellingen en strategie zijn gaan bezighouden, meer invulling hebben gegeven aan de ambassadeursrol, meer zijn gaan toezien op de operationele gang van zaken en meer hebben nagedacht over de afbakening van de bestuurlijke verhoudingen. Een vergelijking met 2008 dringt zich op. Toen werden vergelijkbare accenten geconstateerd. Afwijkend is de aandacht voor de ambassadeursrol en het toezicht op de operationele gang van zaken. Deze laatste manifesteerde zich niet direct in 2008, maar in de jaren erna. Het lijkt dat daaruit lering is getrokken. Er wordt nu direct korter op de bal gespeeld.
- De **laagste scores** zijn weggelegd **voor evaluatie** van het **functioneren** van de **RvC** en de **ambassadeursrol**. Het lijkt erop dat hieraan geen hoge prioriteit wordt gegeven. Vermoedelijk komt de evaluatie door de waan van de dag in gedrang. De ambassadeursrol is een rol waar historisch gezien altijd al wat mee wordt geworsteld.

RvC in bapr is direct korter op de bal gaan spelen

Andere variaties

Werk bij MKB, STI, OVERHEID en FAM

- Voor **alle variaties** gemiddeld komt een **hoge score** (4.0) tot stand voor **toezicht op en advisering aan bestuur en medebepaling doelstellingen en strategie**.
- De variaties met de **meeste negatieve afwijkingen** van het bapr zijn het MKB (6), de STI (6), OVERHEID (8), FAM (5) en de Secr (5). Opvallend is dat de **voorzitter** (4x) samen met de **vrouwelijke commissaris** (3x) op een aantal activiteiten **positiever** is dan het bapr. Negatieve

afwijkingen laten zij niet zien. Bij de voorzitter is, wellicht niet verbazingwekkend, vooral opvallend de positieve houding over de evaluatie van RvC en RvB, alsmede de selectie en benoeming van RvC-leden

Enige bespiegelingen



De voorzitter is primair verantwoordelijk voor het bestuurlijk proces binnen de RvC en voor de interactie tussen RvC en RvB. Het is dan ook niet onlogisch dat hij ten aanzien van de huidige gang van zaken meestal een wat positiever standpunt inneemt dan zijn collega-commissarissen. Hij is de persoon bij uitstek, die kan weten tussen welke klippen er af en toe moet worden gelaveerd. Gezien de breed geconstateerde behoefte om het evaluatieproces van de RvC te verbeteren en de getoonde mate van tevredenheid met dit proces bij de voorzitter vragen wij ons af in hoeverre de voorzitter op dit gebied voldoende zelfkritisch is. Weet hij wel voldoende welke opvattingen er in dit opzicht bij zijn RvC-leden leven? Als de voorzitter zo tevreden is en ook nauwelijks de noodzaak voor verbetering ziet, is het dan te verwachten dat verbetering op deze activiteit op korte termijn aannemelijk is? Wij zijn wat minder pessimistisch en zien ontwikkelingen dat ook voorzitters op dit gebied bereid zijn het roer om te gooien. En meer in algemene zin dient te worden bedacht dat elke verandering een zekere weerstand oproept, zo ook het evalueren van het functioneren van een RvC. Er is bij een aantal commissarissen nog sprake van wat koudwaterrees.

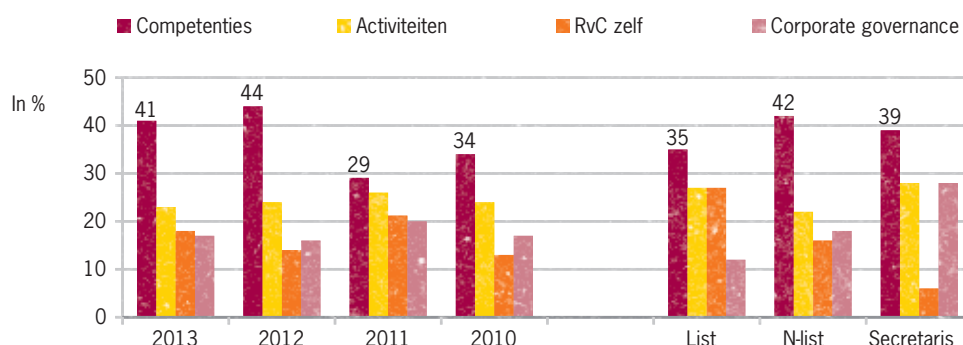


5.3 Verbeterpunten m.b.t. competenties en activiteiten RvC(-leden)

Onderzoeksvraag

Onderzocht is wat de commissarissen als verbeterpunten zien met betrekking tot competenties en activiteiten van RvC(-leden) van de onderneming die zij centraal hebben gesteld bij de beantwoording van de vragen. De opmerkingen zijn zoveel mogelijk in clusters weergegeven. In het totaal zijn 197 opmerkingen (168 in 2012) gemaakt. Hiervan komen er 171 (137 in 2012) van commissarissen bij de niet-genoteerde bedrijven en 26 (31 in 2012) van de commissarissen bij de genoteerde bedrijven. Vijf commissarissen hebben aangegeven, dat zij tevreden zijn en geen verbeteringen nodig achten. De secretarissen hebben 36 opmerkingen gemaakt bij deze vraag.

Figuur 5.3 Aantal verbeterpunten per categorie bedrijven per cluster (als % van totaal).



In de figuur is bij de competenties het aantal verbeterpunten vermeld als % van het totaal. De rubriek overige is achterwege gelaten, waardoor de percentages niet tot 100% sommen. Voor 2013 zijn ook de relevante percentages per categorie bedrijven en voor de secretarissen gegeven.

Overkoepelend beeld 2013 conform 2012; secretaris heeft wensen bij corporate governance

Totaal niveau

- Het procentueel aantal **verbeterpunten** voor de commissarissen als totaal **per cluster verschilt in 2013 nauwelijks van dat van 2012**. Vergelijken met de jaren daarvoor kan worden geconstateerd dat de aandacht voor de vereiste competenties is gestegen.
- Ook de **secretarissen** zien de meeste verbeterpunten in relatie tot de vereiste competenties met op de tweede plaats aandacht voor de activiteiten van de RvC. Vergelijken met de subgroepen list en n-list constateren de **secretarissen** dat er op het terrein van de **corporate governance** nog het een en ander kan/moet **verbeteren**. Het tegendeel betreft de 'RvC zelf'. Slechts 6% van hun opmerkingen valt in die categorie.

Bij genoteerd bedrijf vooral meer sector-/branchekennis nodig; bij niet-genoteerd meer de overige kennisgebieden. Secretaris legt identieke accenten

Competenties/eigenschappen

- 41% (44% in 2012) van de opmerkingen heeft betrekking op deze categorie. Naast kennis en ervaring zijn hier opgenomen netwerk, deskundigheid, inzicht en betrokkenheid. Ook dit jaar betreffen de meeste verbeterpunten lacunes op het gebied van kennis. Geregeld zijn genoemd: sector-/branchekennis, financiële kennis, kennis van marketing, technologische kennis en ICT-kennis. Opvallend is dat het aantal verbeterpunten ten aanzien van de sector-/branchekennis als percentage van het totaal van 13% in 2012 is teruggelopen tot 7% in 2013.

Overigens bedraagt het totaal aantal verbeterpunten op het gebied van kennis 26% (32% in 2012). Voor de niet-genoteerde bedrijven is dat 25% (31% in 2012) en voor de genoteerde bedrijven 31% (41% in 2012).

- Evenals in 2012 vallen bij de genoteerde bedrijven de meeste verbeterpunten in de sector-/branchesfeer. Bij de niet-genoteerde bedrijven gaat het om de overige kennisgebieden. De indruk bestaat dat mutaties in de RvC ten aanzien van de inbreng van de competenties primair via natuurlijk verloop worden aangebracht.
- Ook bij de **secretarissen** ligt het accent op kennis, namelijk 15% bij branche-/sectorkennis en 17% bij de overige kennisgebieden.

Corporate governance

Afbakening bestuurlijke verhoudingen verbeterpunt

- Van de verbeterpunten had 17% (16% in 2012 en 17% in 2010) betrekking op corporate governance. De **checks & balances** binnen de organisatie en de **relatie** tussen **RvB** en **RvC** zijn hier met name genoemd. Er heeft een geringe verschuiving plaatsgevonden naar de checks & balances.
- Bij de **secretarissen** wordt het meest gewezen op een betere verhouding tussen RvB en RvC (14%).

Activiteiten

Strategie en balans ondernemerschap en risicomanagement bovenaan. Secretaris meer oog voor toezichtdimensie

- Het **meedenken/-praten over de strategie** heeft als verbeterpunt meer aanhang gekregen (van 5% naar 8%). In mindere mate geldt dit ook voor de **balans bewaken tussen ondernemerschap en risicomanagement** (van 4% naar 6%). Daarmee zijn dit de twee activiteiten met procentueel de meeste opmerkingen bij de commissarissen in deze cluster.
- De **secretarissen** zien vooral verbeteringen ten aanzien van de **balans tussen ondernemerschap en risicomanagement** (11% van de verbeterpunten). Deze subgroep is meer geneigd de toezichthoudende dimensie als verbeterpunt te noemen. Niet uitgesloten is dat deze dimensie meer aan de orde komt tijdens de vergaderingen waarbij deze secretarissen aanwezig zijn. De advies-/klankbordfunctie voltrekt zich tot op zekere hoogte buiten hun waarnemingsvermogen, omdat deze misschien meer aan de orde komt tijdens informele bilaterale contacten tussen RvB- en RvC-leden.

RvC zelf

Betere samenstelling en actualisatie van kennis

- Bij de verbeterpunten aangaande de RvC zelf, 18% van de opmerkingen (14% in 2012), is gewezen op een **verbetering** van het **team** (7%) qua **samenstelling**. Diverse keren zijn genoemd de noodzaak van een meer internationale (vooral bij genoteerde bedrijven) en bredere samenstelling van de RvC en de samenwerking binnen de RvC.
- In 6% van de gevallen is gewezen op de noodzaak van **bijscholing** en **alerter zijn op veranderingen** in de markt.
- Bij de **genoteerde bedrijven** stelt 12% van de commissarissen dat de **evaluatie** van de **RvC** **beter** moet. De **secretarissen** maken nauwelijks opmerking in deze cluster.
- Het aantal verbeterpunten in deze cluster is in procentuele termen met 18% iets hoger dan in 2012 (14%).



6 Samenwerking binnen RvC en persoonlijke competenties RvC en RvB

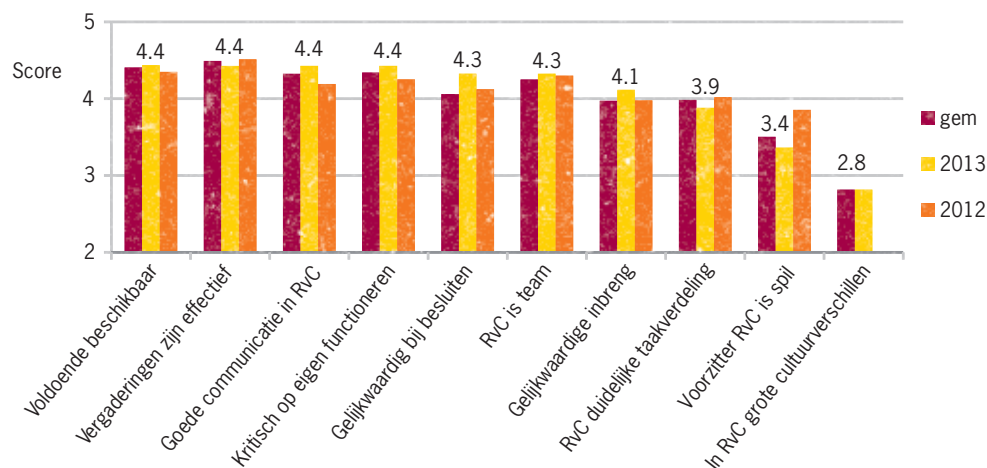
Onderzoeksvraag

In het kader van de activiteiten van de RvC is de respondenten gevraagd aan te geven wat zij vinden van de huidige situatie en wenselijke situatie van de samenwerking binnen de RvC. Een en ander is als stelling geformuleerd, waarmee de respondent de mate van instemming kon aangeven. Ook is gevraagd naar het belang en karakteristiek zijn van een aantal persoonlijke competenties voor de RvC en voor de RvB.

6.1 Samenwerking binnen de RvC

Wenselijke situatie

Figuur 6.1 Scores wenselijk situatie van de samenwerking binnen de RvC, basisprofiel (5-puntsschaal).



Grote mate van instemming met meeste stellingen; relatief stabiel patroon in de tijd

Wenselijke situatie voor bap

- In grote lijnen wordt met de meeste van de genoemde stellingen duidelijk ingestemd (score 4.0 of hoger). Er zijn drie uitzonderingen, namelijk het hebben van een duidelijke taakverdeling (3.9), dat de voorzitter de spil is (3.4), waarom alles draait binnen de RvC en dat er sprake is van grote cultuurverschillen binnen een RvC (2.8). Ten aanzien van de grote cultuurverschillen roept het bijvoeglijk naamwoord 'grote' blijkbaar een associatie op van te grote. Vandaar dat diverse respondenten niet instemden met deze stelling. Naar aanleiding van de discussies tijdens de interviews bleek dat een zekere mate van cultuurverschillen wel op prijs werd gesteld. Maar de angst bleef aanwezig dat dit soms tot blokkades zou kunnen leiden binnen een RvC en daarmee het goed functioneren van de RvC zou kunnen ondermijnen. De uitkomst bij deze stelling was dan ook gebaseerd op min of meer heterogene opvattingen. De gemiddelde score neigt naar een zekere afstemming.
- In de tijd gezien zijn er doorgaans geen grote verschillen en zijn de scores op de afzonderlijke onderdelen relatief stabiel. De enige uitzondering betreft de stelling dat de voorzitter de spil is waarom alles draait binnen de RvC. In de loop der jaren laat de score een sterk schommelend verloop zien. Dat heeft ertoe geleid dat dit jaar licht met deze stelling wordt

ingestemd (3.4 tegen 3.9 in 2012). De positie van de voorzitter zal altijd enigszins ambivalent blijven.

Wenselijke situatie voor variaties op het basisprofiel

Grotendeels eens met bapr

- Het aantal relevante, grotere afwijkingen van het bapr bij de variaties bedraagt vier. Er is derhalve sprake van een **zeer grote mate van instemming met** de uitkomsten van het **bapr**.
- De COOP vindt meer dat alle leden een gelijkwaardige inbreng moeten hebben, terwijl de Secr juist het tegengestelde vindt. Het familiebedrijf is wel licht gecharmeerd van de cultuurverschillen binnen de RvC. De Secr, tenslotte, vindt het wel goed dat de voorzitter meer een spilrol vervult.

Verbeterwensen: vergelijking huidige situatie met wenselijke situatie

Tabel 6.1 Quotiënt huidige en wenselijke situatie van de samenwerking binnen de RvC (5-puntsschaal).

	bapr	GB	MKB	STI	VZ	Secr
Alle leden hebben een gelijkwaardige inbreng				0.89		0.73
Alle leden hebben gelijkwaardig aandeel in besluit		0.83				0.84
De RvC is kritisch op haar eigen functioneren		0.85	0.81	0.83		0.77
De RvC is een team			0.89	0.89		0.82
Binnen de RvC is sprake van grote cultuurverschillen		1.10				
Onderlinge communicatie tussen RvC-leden is goed	1.05					
De RvC kent een duidelijke taakverdeling			0.89			0.85
Voorzitter RvC is de spil waarom alles draait in RvC		0.86		0.85		0.83
Alle commissarissen zijn voldoende beschikbaar		0.84		0.88		0.87
De vergaderingen van de RvC zijn effectief				1.05		0.89

Groen: de huidige kwaliteit scoort +5% of meer hoger dan het belang; geen getal: de afwijking van het belang ligt tussen de +5% tot en met -10% en is in beginsel acceptabel; geel: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en is daarmee een punt van aandacht; oranje met rood randje: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk.

Verbeterwensen basisprofiel

Redelijk tevreden

- Binnen het **bapr** worden **geen urgente verbeteringen** geconstateerd. De onderlinge communicatie wordt zelfs als boven de norm ervaren. Op de andere criteria zijn kleine verbeteringen opportuun. De afwijkingen van de norm vallen binnen de acceptabele bandbreedte. Meer 'onderhoud' dan 'grondig verbouwen' is het parool.

Verbeterwensen voor variaties op het basisprofiel

Kritisch op eigen functioneren, het zijn van een team, onderlinge communicatie en beschikbaarheid kunnen beter bij veel variaties

- Het **beeld** bij de **variaties wijkt** wel wat af van dat van het bapr. De stellingen, waarbij door meer variaties verbeteringen opportuun worden geacht zijn: het kritisch zijn door de RvC op het eigen functioneren (9x), de RvC is een team (7x), er is een goede onderlinge communicatie (6x) en de commissarissen zijn voldoende beschikbaar (6x).
- In grote lijnen is er ten aanzien van de duidelijke taakverdeling en het zijn van grote cultuurverschillen sprake van een evenwicht situatie. Bij beide stellingen wordt de gewenste situatie geregeld bereikt en wat er nog aan negatieve afwijkingen resteert, blijft doorgaans binnen de acceptabele grens van 10%.
- Wat betreft de afzonderlijke variaties is de **voorzitter** naast het bapr de enige variatie met afwijkingen van de gewenste situaties die onder de 10% blijven. De **jongere commissaris**, de **vrouwelijke commissaris** en de **auditcommissaris wijken** daarvan **niet veel af** met elk 2 grotere verschillen.
- Variaties, waar zich de nodige wensen tot verbetering voordoen zijn: de Secr (8x), de COOP (6x), de STI (5x), het FAM (5x), de commissaris RvB-lid (5x), Overheid en GB (elk 4x). Naast de reeds eerder genoemde verbeterpunten kan hierbij worden gedacht aan de gelijkwaardige inbreng en een gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming, het effectief zijn van de vergadering en de spilfunctie van de voorzitter.

Vooral bij Secr, COOP, STI, FAM en commissaris/RvB-lid wat wensen op tafel

Tevreden met huidige situatie

Huidige situatie

Bapr

- In de huidige situatie kan het bapr bij de meeste stellingen instemmen, gezien de score van ongeveer 4.0. De uitzonderingen betreffen het sprake zijn van grote cultuurverschillen binnen de RvC (2.7) en de spil functie van de voorzitter (3.1). Grote cultuurverschillen lijken er niet te zijn. De voorzitter is wel de primus inter pares, maar niet meer de dominante voorzitter die alles regelt.

Vooraf kritisch op eigen

functioneren nog onvoldoende;
Secr en commissaris/RvB-lid zeer
kritisch

Variaties

- Grote verschillen doen zich bij meer variaties voor ten aanzien van het **kritisch zijn op het eigen functioneren** (7x) en het **zijn van een team** (5x). Vermoedelijk heeft de evaluatie van het functioneren van de RvC zeker bij bapr al wat op gang gebracht. Bij de andere typen bedrijven is evaluatie of nog geen gemeengoed of de kwaliteit laat wellicht nog wat te wensen over.
- Van de afzonderlijke variaties geven vooral de **Secr** (6x), **Overheid** (4x) en de **commissaris RvB-lid** (4x) aan dat zij wat **minder** dan het bapr **te spreken** zijn over de huidige situatie. Bij de meeste andere variaties betreft het aantal grote verschillen twee of drie.
- De **voorzitter** en de **auditcommissaris** zijn nu de uitzondering, zij **kunnen zich goed vinden** in de standpunten van het **bapr**.

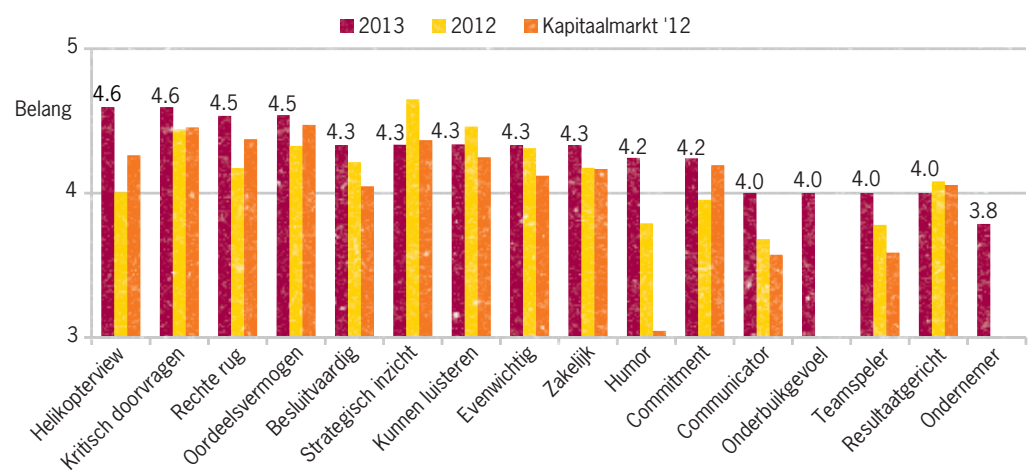
Onderzoeksvraag

6.2 Belang van persoonlijke competenties en het karakteristiek zijn

De commissarissen is dit jaar voor de tweede keer gevraagd aan te geven op een 5-puntsschaal hoe **belangrijk** (1 = zeer onbelangrijk, 2 = onbelangrijk, 3 = onbelangrijk/belangrijk, 4 = belangrijk en 5 = zeer belangrijk) zij bepaalde persoonlijke competenties/eigenschappen vinden voor de RvC van het bedrijf/de organisatie, waarbij zij commissaris zijn. Tevens is ze gevraagd dezelfde vraag te beantwoorden met betrekking tot de RvB van het betrokken bedrijf. Ook zijn ze uitgenodigd, eveneens op een 5-puntsschaal, een uitspraak te doen over de mate waarin ze de betrokken waarden **karakteristiek** vinden voor 'hun' RvC en 'hun' RvB (1 = beslist niet, 2 = niet, 3 = deels niet/deels wel, 4 = wel en 5 = beslist wel).

6.2.1 Persoonlijke competenties voor RvC

Figuur 6.2.1 Belang van persoonlijke competenties voor RvC (5-puntsschaal).



In dit figuur staan naast de resultaten van de commissarisonderzoeken 2012 en 2013 ook de resultaten vermeld van een door Aalt Klaassen bv in 2012 uitgevoerd internationaal onderzoek bij gebruikers van jaarverslaginformatie⁶. Dit jaar zijn toegevoegd de competenties ondernemer en onderbuikgevoel.

⁶ Aan het onderzoek is door 756 respondenten medewerking verleend. Hiervan kwam 35% uit het buitenland. 201 respondenten waren financiële professionals (o.a. analist, institutionele belegger of vermogensbeheerder).

Helikopterview, kritisch doorvragen, rechte rug en oordeelsvermogen zeer belangrijk bij bapr

Basisprofiel

- Een **viertal competenties** wordt als **zeer belangrijk** gezien door de commissarissen binnen het bapr. Dit zijn: helikopterview, kritisch doorvragen, rechte rug en oordeelsvermogen. Verder wordt het **grootste deel** van de onderzochte waarden als **belangrijk** getypeerd. **Ondernemerschap** valt net onder deze klasse en geldt als **zeker van belang**.
- De overall gemiddelde score voor belang is 4.3. In 2012 kwam de gemiddelde score uit op een 4.2. Daarmee worden de persoonlijke competenties gemiddeld als 'belangrijk' getypeerd. Ook bij de kapitaalmarktscore komt het gemiddelde belang in de categorie belangrijk met een score van 4.1.
- Grote verschillen in 2013 ten opzichte van 2012 zijn: helikopterview (+0.6), rechte rug (+0.4), humor (+0.5), communicator zijn (+0.3) en strategisch inzicht (-0.3). De hogere waarde voor communicator zijn is in lijn met het toegenomen belang voor de ambassadeursrol.
- Ten opzichte van de **kapitaalmarktscore** van 2012 **verschillen** de opvattingen van de commissarissen in 2013 **sterk** op een aantal competenties. Belangrijker zijn bij de commissarissen: **humor** (+ 1.2), het zijn van **communicator** (+0.5), **teamspeler** (+0.4) en **helikopterview** (+0.3).

Variaties

Beperkt verschil met bapr, alleen teamspeler bij meer variaties vooral belangrijker

- Per competentie is het aantal grotere afwijkingen van het bapr beperkt. Alleen bij teamspeler vinden 5 variaties deze competentie belangrijker en 1, de jongere commissaris, vindt deze minder belangrijk. Bij de andere competenties zijn er maximaal 4 variaties die afwijken, maar de meeste competenties kennen slechts 1 afwijkende variatie.
- Van de afzonderlijke variaties laten **COOP** (4x) en de **Secr** (6x) de **meeste afwijkingen** zien.

Verbeterwensen: vergelijking huidige situatie met wenselijke situatie

Tabel 6.2.1 Competenties: quotiënt karakteristiek zijn en belang (5-puntsschaal).

Competentie/ eigenschap	kap.m*	bapr	GB	MKB	STI	VZ	Secr
Helikopterview	0.80		0.84	0.88			0.79
Strategisch inzicht	0.82			0.87			0.85
Oordeelsvermogen	0.79			0.89			0.81
Commitment	0.83	1.07	1.06			1.06	
Kritisch doorvragen	0.70	0.89	0.86	0.82	0.86		0.79
Rechte rug	0.76						0.86
Evenwichtig	0.83						0.79
Besluitvaardig	0.85		0.85	0.84	0.89		
Zakelijk					0.85		
Resultaatgericht			0.89			1.05	
Teamspeler	0.89						
Kunnen luisteren	0.77		0.81	0.88			0.84
Humor							0.85
Communicator	0.89						0.84
Ondernemer	n.b.						1.09
Onderbuikgevoel	n.b.		0.86	0.89			0.88
Gemiddelde	0.83	0.96	0.92	0.91	0.92	0.98	0.89

*kap.m: betreft gegevens van het genoemde kapitaalmarktonderzoek; n.b. niet beschikbaar

Groen: de huidige kwaliteit scoort +5% of meer hoger dan het belang; geen getal: de afwijking van het belang ligt tussen de +5% tot en met -10% en is in beginsel acceptabel; geel: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en is daarmee een punt van aandacht; oranje met rood randje: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk.

Binnen bapr redelijk tevreden; alleen bij kritisch doorvragen verbeterslag nodig; kapitaalmarkt redelijk andere mening

Verbeterwens bapr

- De overall gemiddelde score voor het quotiënt bij het bapr is 0.96. Er is gemiddeld een onderperformance van 4%. Dat duidt op een **redelijke mate van tevredenheid** ten aanzien van de mate waarin de aanwezige kwaliteiten aansluiten bij de gewenste kwaliteiten. Alleen ten aanzien van **kritisch doorvragen** zijn de commissarissen binnen het bapr van mening dat

daaraan beslist gewerkt moet worden. Strategisch inzicht, commitment, evenwichtig, resultaatgericht en ondernemer zijn competenties waar eerder sprake is van overkwalificatie dan van een tekort. Aan de overige niet genoemde competenties kunnen marginale verbeteringen worden aangebracht, maar de situatie is acceptabel.

- Vergelijken met vorig jaar is de **situatie** bij het bapr **dit jaar beter**. In 2012 was de gemiddelde waarde voor het overall quotiënt 0.9. Op een vijftal competenties waren dwingend verbeteringen nodig en bij één competentie, strategisch inzicht, was er duidelijk sprake van een zorgelijke situatie.
- De vergelijking met de kapitaalmarkt valt wat minder gunstig uit. **Gemiddeld** is er sprake van een **underperformance** van 17% gezien de overall waarde voor het quotiënt van 0.83. **Kritisch doorvragen, rechte rug, kunnen luisteren** en **oordeelsvermogen** zijn de competenties, waar de kapitaalmarkt **grote tekortkomingen** signaleert. Daarnaast zijn er nog 7 andere competenties waarover de kapitaalmarkt niet tevreden is.
- Opvallend is dat overall gemiddeld de opvattingen van de kapitaalmarkt en de secretaris, als buitenstaanders, redelijk naar elkaar convergeren. Wat zou daarvan de reden zijn?

Kapitaalmarkt en secretaris vergelijkbare meningen

Verbeterwens variaties

- Bij een viertal competenties laten minimaal 5 variaties een **duidelijk verbeterwens** zijn. Dit betreft: **helikopterview** (5x dwingend en 1x zorgelijk), **kritisch doorvragen** (7x dwingend en 1x zorgelijk), **kunnen luisteren** (5x dwingend) en **onderbuikgevoel** (6x dwingend). Bij commitment en ondernemer is de maximale afwijking bij elke variatie beperkt tot 10%. Bij evenwichtig, resultaatgericht, teamspeler en het zijn van communicator is de situatie hiermee redelijk vergelijkbaar.
- Naast het bapr worden bij GB, de voorzitter, de RvB-commissaris, de vrouwelijke commissaris en de auditcommissaris **geen** of **maximaal één dwingende verbeterwens** gesignaleerd.
- Bij een aantal andere variaties zien de betrokken commissarissen wat meer tekortkomingen. Dat zijn er bij de Secr 10 (waarvan 3 zorgelijk), bij het MKB 7, bij het GB en de COOP elk 6 en bij de jongere commissaris 5. De zorgelijke competenties bij de Secr zijn: helikopterview, kritisch doorvragen en evenwichtig.

Bij Secr, MKB, GB, COOP en jongere commissaris wel grote verbeterambities

Mate van karakteristiek/kenmerkend zijn bij basisprofiel

- De meeste competenties worden als kenmerkend gekwalificeerd bij het bapr met strategisch inzicht en commitment als meest kenmerkende waarden. Niet kenmerkend (score onder de 4.0) zijn: teamspeler, communicator zijn, ondernemer en onderbuikgevoel.
- De gemiddelde score voor het kenmerkend zijn van de competenties kwam in 2013 op een 4.1 tegen een 3.7 in 2012 en een 3.4 bij de kapitaalmarkt. In 2012 werd alleen kritisch doorvragen min of meer als kenmerkend gezien door de commissarissen van het bapr. Bij de kapitaalmarkt werd geen competentie als kenmerkend gezien. De hoogste score was daar een 3.8 voor zakelijk.

Meeste competenties kenmerkend, 4 niet; hogere scores dan in 2012 en dan kapitaalmarkt

Mate van karakteristiek/kenmerkend zijn bij variaties

- Het aantal relevante afwijkingen van het bapr is beperkt. Qua competentie doen de meeste afwijkingen zich voor bij strategisch inzicht. Bij 4 variaties wordt deze lagere gewaardeerd en bij 1 (de vrouwelijke commissaris) hoger.
- Van de afzonderlijke variaties doen zich de meeste afwijkingen voor bij de jongere commissaris (10x negatief), de Secr (8x negatief), de STI (4x negatief en 1x positief).

Beperkt aantal afwijkingen. Vooral jongere commissaris en Secr kritisch

Enige bespiegelingen

Indruk dat commissaris erg positief is over eigen competenties



Wij zijn verbaasd over de grote mate van matches tussen gewenste en aanwezige competenties binnen de RvC. Gezien de door de commissarissen nadrukkelijk gewenste versterking op de HR-competentie, enige andere resultaten van het onderzoek (waaronder de opvattingen van de Secr), de uitkomsten van het onderzoek in 2012 op deze vraag en observaties tijdens de interviews, zijn wij geneigd de opvattingen van de commissarissen over het kenmerkende karakter van de competenties als wel erg optimistisch te beschouwen.



Laat partner vraag over persoonlijke competenties ook invullen en bespreek de uitkomsten

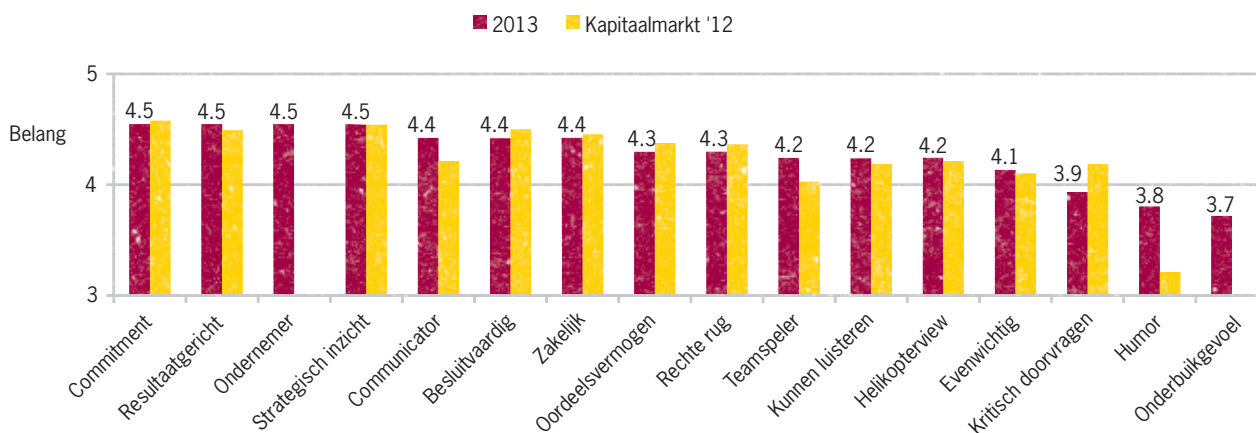


Ook het verschil in perceptie tussen de opvattingen van de commissarissen en die van de kapitaalmarkt geeft te denken. Wij kunnen ons voorstellen dat de respondenten vanuit de kapitaalmarkt meer aan de buitenkant opereren en daarmee minder zicht hebben op de afzonderlijke commissarissen of de RvC als totaal. De enige persoon die soms enige zichtbaarheid heeft, is de voorzitter van de RvC. Zonder ons te wagen aan uitspraken wie er gelijk heeft de commissarissen of de kapitaalmarkt, mogen we wel stellen dat er duidelijk grote perceptieverschillen zijn. Stel dat de kapitaalmarkt, maar ook misschien de minder grote buitenstaander als de secretaris van de RvC geen ongelijk hebben, dan doen de commissarissen er goed aan nog eens kritisch te kijken naar hun eigen opvattingen in het licht van de soms sterk afwijkende mening van de Secr en de kapitaalmarkt. Stel dat zij na deze analyse tot de conclusie komen dan de 'rest' het toch fout heeft, is het dan niet zinvol eens na te denken hoe een dergelijke beeldvorming is ontstaan en of het niet relevant is de beeldvorming in de gewenste richting bij te stellen? In dat verband signaleren wij wel een ander probleem, namelijk dat de commissarissen zelf denken dat zij op communicatie redelijk acceptabel opereren en de markt daarvan absoluut niet overtuigd is. Misschien doet de commissaris er goed aan eens kritisch in de spiegel te kijken en zijn partner over de schouder mee te laten kijken. Tijdens de interviews hebben wij de indruk gekregen dat de opvattingen over deze persoonlijke competenties bij menig commissaris meer zeggen over de commissaris zelf dan over de RvC. Misschien is het goed de partner dezelfde vraag ook eens te laten beantwoorden met betrekking tot de commissaris (en niet met betrekking tot de RvC) en dan de uitkomsten met elkaar bespreken. Dat kunnen wel eens interessante gesprekken worden.



6.2.2 Persoonlijke competenties voor RvB

Figuur 6.2.2 Belang van persoonlijke competenties voor RvB (5-puntsschaal).



In dit figuur staan naast de resultaten van het commissarisonderzoek 2013 ook de resultaten vermeld van een door Aalt Klaassen bv in 2012 uitgevoerd internationaal onderzoek bij gebruikers van jaarverslaginformatie ⁷.

Commitment, resultaatgericht, ondernemer en strategisch inzicht zeer belangrijk bij bapr

Basisprofiel

- Een viertal competenties wordt als **zeer belangrijk** gezien door de commissarissen binnen het bapr. Dit zijn: **commitment, resultaatgericht, ondernemer en strategisch inzicht**. Verder wordt het **grootste deel** van de onderzochte waarden als **belangrijk** getypeerd. **Evenwichtig, kritisch doorvragen, humor en onderbuikgevoel** vallen net onder deze klasse en gelden als **zeker van belang**.
- De overall gemiddelde score voor belang is 4.3. Daarmee worden de persoonlijke competenties gemiddeld als 'belangrijk' getypeerd. Ook bij de kapitaalmarktscore komt het gemiddelde belang in de categorie belangrijk met een score van 4.3.
- Er zijn geen grote verschillen tussen de opvattingen van de **kapitaalmarkt** en de opvattingen van de commissarissen in 2013).

Zeer beperkt verschil met bapr

Variaties

- Per competentie is het aantal grotere afwijkingen van het bapr zeer beperkt. Alleen bij **resultaatgericht** vinden 3 variaties deze competentie belangrijker en 1, de jongere commissaris, vindt deze minder belangrijk. Bij de andere competenties zijn er maximaal 3 variaties die afwijken, maar de meeste competenties kennen slechts 2 of minder afwijkende variaties. Het leeuwendeel van de afwijkingen indiceert een hoger belang.
- Van de afzonderlijke variaties laten **COOP** (6x) en **GB** (5x) de **meeste afwijkingen** zien.

⁷ Aan het onderzoek is door 756 respondenten medewerking verleend. Hiervan kwam 35% uit het buitenland. 201 respondenten waren financiële professional (o.a. analist, institutionele belegger of vermogensbeheerder).

Verbeterwensen: vergelijking huidige situatie met wenselijke situatie

Tabel 6.2.2 Competenties RvB: quotiënt karakteristiek zijn en belang (5-puntsschaal).

Competentie/ eigenschap	kap.m*	bapr	GB	MKB	STI	VZ	Secr
Helikopterview	0.86	0.87				0.83	0.80
Strategisch inzicht	0.86						0.86
Oordeelsvermogen	0.85			0.86	0.87		0.83
Commitment	0.83						0.85
Kritisch doorvragen	0.80						0.86
Rechte rug	0.79						0.86
Evenwichtig	0.82			0.86			0.76
Besluitvaardig	0.84			0.88			0.85
Zakelijk	0.89			0.88	0.85		
Resultaatgericht	0.88			0.83	0.84		0.84
Teamspeler	0.82		0.88	0.87			0.86
Kunnen luisteren	0.78		0.89	0.85		0.87	0.80
Humor							0.87
Communicator	0.79		0.85	0.88		0.89	0.78
Ondernemer	n.b.			0.85	0.86		0.80
Onderbuikgevoel	n.b.			0.88			0.89
Gemiddelde	0.84	0.94	0.94	0.90	0.93	0.94	0.84

*kap.m: betreft gegevens van het genoemde kapitaalmarktonderzoek; n.b. niet beschikbaar

Groen: de huidige kwaliteit scoort +5% of meer hoger dan het belang; geen getal: de afwijking van het belang ligt tussen de +5% tot en met -10% en is in beginsel acceptabel; geel: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en is daarmee een punt van aandacht; oranje met rood randje: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk.

Verbeterwens bapr

- De overall gemiddelde score voor het quotiënt bij het bapr is 0.94. Er is gemiddeld een underperformance van 6%. Dat duidt weer op een **redelijke mate van tevredenheid** ten aanzien van de mate waarin de aanwezige kwaliteiten aansluiten bij de gewenste kwaliteiten. Alleen ten aanzien van **helikopterview** zijn de commissarissen binnen het bapr van mening dat daaraan beslist gewerkt moet worden. Opvallend is dat bij geen van de competenties voldaan wordt aan het bijbehorende belang. Er is **nergens** sprake van een **overperformance**. Selecteren de commissarissen wel de goede bestuurders?
- Bij de **kapitaalmarkt** zijn de opvattingen minder positief. Er is een underperformance van 16%. Bij een drietal competenties is de kapitaalmarkt **uitgesproken negatief**. Het gaat om: **rechte rug**, **kunnen luisteren** en het **zijn van communicator**. Daarnaast zijn er nog 10 competenties waarop verbetering zonder meer wenselijk wordt geacht.
- Ook nu is de consensus in opvattingen tussen de kapitaalmarkt en de secretaris weer zeer frappant. En ook nu wagen wij ons niet aan een verklaring.

Verbeterwens variaties

- Bij een zestal competenties laten minimaal 5 variaties een **duidelijk verbeterwens** zijn. Dit betreft: **helikopterview** (7x dwingend en 1x zorgelijk), **kunnen luisteren** (7x dwingend), **het zijn van communicator** (5x dwingend en 1x zorgelijk), **oordeelsvermogen**, **resultaatgericht** en **teamspeler** (elk 5x dwingend). Bij commitment, kritisch doorvragen en humor is de maximale afwijking bij één variatie beperkt tot 10%.
- Ook nu blijkt de Secr weer zeer kritisch gezien het aantal gesignaleerde verbeteringen (13x dwingend en 2x zorgelijk). Ook het MKB (10x dwingend) en de OVERHEID (8x dwingend) hebben de nodige wensen op hun lijstje.
- Naast het bapr zijn relatief positief het GB, het FAM, de voorzitter, de commissaris/RvB-lid, de jongere commissaris en de auditcommissaris.

Binnen bapr redelijk tevreden; alleen bij helikopterview verbeteringslag nodig; overigens geen overperformance

Hoge consensus tussen kapitaalmarkt en secretaris

Vooraf op kunnen luisteren, helikopterview en het zijn van communicator laat RvB steken vallen

Secr ongekend kritisch op eigen RvB

Meeste competenties kenmerkend, 7 niet; bij kapitaalmarkt geen voldoende karakteristiek

Mate van karakteristiek/kenmerkend zijn bij basisprofiel en bij kapitaalmarkt

- De meeste competenties (9 van de 16) worden als kenmerkend gekwalificeerd bij het bap^r met **commitment** en **resultaatgericht** als **meest kenmerkende waarden**. Niet kenmerkend (score onder de 4.0) zijn: helikopterview, kritisch doorvragen, evenwichtig, teamspeler, kunnen luisteren, humor en onderbuikgevoel.
- De gemiddelde score voor het kenmerkend zijn van de competenties kwam in 2013 op een 4.0 tegen een 3.6 bij de kapitaalmarkt. Bij de **kapitaalmarkt** werd **geen competentie** als **kenmerkend** gezien. De hoogste score was daar een 3.9 voor strategisch inzicht en resultaatgericht.

Zeer beperkt aantal afwijkingen. Vooral Secr kritisch

Mate van karakteristiek/kenmerkend zijn bij variaties

- Het **aantal relevante afwijkingen** van het bap^r is **zeer beperkt**. Qua competentie doen de meeste afwijkingen zich voor bij **ondernemer** (bij 4 variaties lager) en bij **evenwichtig** (bij 3 variaties hoger en bij 1 lager).
- Van de afzonderlijke variaties doen zich de **meeste afwijkingen** voor **bij de Secr** (8x negatief), de **OVERHEID** (5x negatief) en bij **GB, COOP** en **FAM** (elk 5x positief).

Enige bespiegelingen

Hoe eventueel beeld corrigeren van kapitaalmarkt? En wat kan en moet RvC met deze signalen

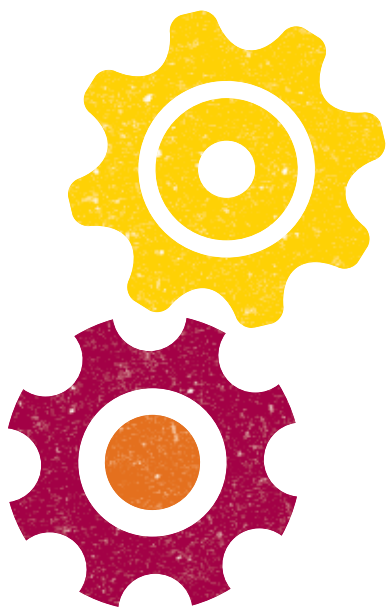


Stel dat de kapitaalmarkt geen ongelijk heeft over de competenties van de RvB, wat kan dit dan betekenen voor de toekomstige samenstelling van RvC's die veelal worden gerekruteerd uit de kring van oud-RvB-leden? Maar stel dat de kapitaalmarkt ongelijk heeft, hoe moet vooral de RvB van een beursgenoteerd bedrijf dit beeld zien bij te stellen? Als de kapitaalmarkt ongelijk heeft, dan ligt de sleutel toch bij communicatie. En als de kapitaalmarkt gelijk heeft, wat moet en kan de RvC dan met deze signalen?



De opvattingen van de secretaris van de RvC over zijn eigen RvB komen erg kritisch over. De secretarissen zien een geweldige groeipotentie voor de RvB-leden. De mismatch tussen het karakteristiek zijn en het ambitieniveau is bij veel competenties substantieel. De vraag is of met bijscholing en oefening verbeteringen kunnen worden gerealiseerd. Maar ook hier geldt weer: Wat betekenen deze signalen voor de RvC's als de secretarissen gelijk hebben? Maar stel dat de secretarissen ongelijk hebben, is het dan niet zinvol te onderzoeken in hoeverre de opvattingen van de secretarissen afwijken van die van de andere mensen uit de betrokken organisatie? En krijgen commissarissen dergelijke informatie wel? En zo ja, met welke frequentie?





Notities



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.
TaxControlSolutions 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., Grant Thornton Expatriate Services B.V. en TaxControlSolutions 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.

