

# RvC moet meer proactief 'mee ademen' met bedrijf

De RvC is niet langer een statisch orgaan

**Commissarissenonderzoek** 2013/2014

**Deel III** - Evaluatie RvC en relatie RvB-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 III - Evaluatie RvC en relatie RvB-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

- 5 Competenties en activiteiten RvC(-leden)
- 6 Samenwerking binnen RvC en persoonlijke competenties RvC en RvB

## Deel III

Inhoud	3
Woord van dank	4
Commissarissen en secretarissen die hun medewerking hebben verleend	5
Leeswijzer	6
Belangrijkste conclusies	8
Intro	10
Conclusies Deel III	11
7 Evaluatie functioneren RvC en aanpak bij disfunctioneren	13
7.1 Evaluatie functioneren RvC en haar leden	13
7.2 Aanpak disfunctionerende commissaris	16
7.3 Werving (voordracht) commissaris: manier van werven en gesprekspartner	17
8 Relatie tussen RvB en RvC	23
8.1 Samenwerking tussen RvB en RvC	23
8.2 Toegevoegde waarde en belemmeringen voor functioneren RvC	25
8.2.1 Toegevoegde waarde RvC	25
8.2.2 Belemmeringen functioneren RvC	27

## 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](http://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 verleend<sup>1</sup>

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

<sup>1</sup> 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 basisprofiel<sup>2</sup>.
- 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 2012<sup>3</sup>. 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  $\geq 1.0$  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.

<sup>2</sup> De term basisprofiel en variaties op het basisprofiel zijn toegelicht in paragraaf 1.2

<sup>3</sup> 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, 2011 en 2012 zijn aan te vragen bij Grant Thornton ([www.gt.nl/commissarissenonderzoek](http://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.

Verschillende 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 2012<sup>4</sup> 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 totaal ander beeld

---

<sup>4</sup> 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

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.

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

#### Verantwoording

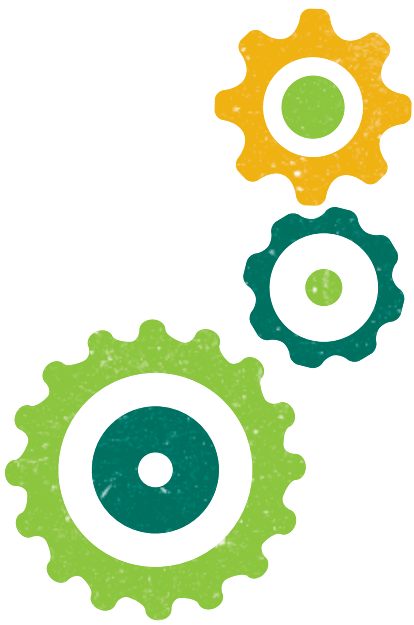
7. De kwaliteit van de rapportage over risico's aan de RvC moet beter. Dat is in lijn met andere opvattingen in het onderzoek van de commissarissen over risicomangement. De commissarissen van het genoteerde bedrijf zijn redelijk tevreden over de in het verslag van de RvC afgelegde verantwoording. Bij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

Commissaris niet-genoteerd bedrijf wil beter verslag RvC

#### 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.

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



---

## Intro

Een al jaren heet hangijzer is de evaluatie van het functioneren van de RvC's. Op dit gebied geven de commissarissen blijk van de nodige wensen. Er moeten blijkbaar nog wat commissarissen en met name voorzitters worden overgehaald om op dit gebied stappen te zetten. Deze evaluaties kunnen ook leermomenten bevatten voor het selectie- en wervingsproces van nieuwe commissarissen en voor de actualisering van het profiel van de RvC. In de huidige tijd, waarin een RvC meer mee moet ademen met het bedrijf, komt eens in de vier jaar een update maken van het profiel wat magertjes over. Eén van de resultaten van de evaluaties zal ongetwijfeld zijn dat er wel eens commissarissen door de mand vallen. Hoe moet daarmee worden omgegaan? De basis van het commissariaat is gelegen in de relatie tussen RvC en RvB. Hoe wordt deze beleefd en ervaren?



---

## Conclusies Deel III

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

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

**Disfunctionerende commissaris blijft niet meer onbeperkt zitten**

**Wervingsproces nog niet uitgekristalliseerd**

**Wisselend beeld over huidige en gewenste gesprekspartners**

### Evaluatie functioneren RvC, aanpak disfunctioneren en werving commissaris

- 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 wordt met een externe iets meer terughoudend bejegend. Vergeleken met vorig jaar is de weerstand jegens de inzet van externe wel aan het afnemen. Bij de variaties is het beeld wat gevarieerder dan bij het genoteerde bedrijf. Wel instemming met de jaarlijkse (zelf)evaluatie en duidelijke criteria en de RvC als collectief. Ten aanzien van de andere punten is er een zeer verdeeld beeld ten aanzien van de wenselijke situatie.
- 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.
- Direct **opstappen** van een **disfunctionerende commissaris** was en is nog geen 'normale' situatie, maar wachten tot afloop van de termijn gaat er wel uit. Het ziet er naar uit dat het één jaar een kans geven om het leven te beteren meer aanhang gaat krijgen. Maar als de situatie dan na een jaar niet is veranderd dan zou dat einde oefening moeten zijn.
- Het proces van het **werven** van een **commissaris** is nog geen uitgekristalliseerd proces. Het lijkt er op dat in de tijd gezien een wisselende aanpak wordt gevolgd. Wel worden bij een searchopdracht de technische en persoonlijke competenties opgegeven. Vooral ten aanzien van een **voordrachtcommissaris** lijkt er geregeld sprake te zijn van een informeel proces dat naar de geest van sommige regels een andere invulling krijgt. Bij het genoteerde bedrijf wordt beslist nog niet gewerkt met advertenties. Een combinatie van netwerk van de zittende commissarissen en inschakelen van een executive search bureau wordt geregeld aangetroffen. Bij de voordrachtcommissaris wordt ook het netwerk van de voordragende instantie betrokken.
- Wat betreft de gewenste veranderingen lijkt het erop dat de commissarissen **minder gebruik** willen maken van **executive search** en wat **meer** het **eigen netwerk** willen inzetten.
- Het beeld **wie vooraf met de kandidaat commissaris praat** is zeer wisselend, zowel in de wenselijke als de huidige situatie. Bovendien was het ook niet bij elke commissaris duidelijk hoe het nu precies zat bij zijn RvC. Ook dit is een illustratie van het vermoedelijk nog onvoldoende helder zijn van de te volgen procedure.



#### RvC wil nu dichter op RvB zitten

### Relatie tussen RvB en RvC

- De commissarissen zijn redelijk eensgezind t.a.v. de wenselijke situatie. De RvC heeft affiniteit met bedrijf, begrijpt bedrijf, vergadert zowel met als zonder RvB, wordt proactief betrokken bij besluitvorming, benut bijsturingmogelijkheid, geeft advies, benut klankbordfunctie en schenkt voldoende aandacht aan risicomanagement. Bovendien staat de RvB open voor advies van de RvC. Er mag niet te veel worden geregeld door beide voorzitters. De RvC moet ook niet op afstand opereren van de RvB en het initiatief voor een klankbordcontact moet niet per se bij een RvB-lid liggen.
- Vergeleken met vorig jaren is de visie van de RvC veranderd. De RvC wil nu dichter op de RvB zitten.
- De meest in het oog springende gewenste verbeteringen zijn: meer aandacht voor risicomanagement (voor alle commissarissen) en meer begrip van producten/markten (bij de variaties).

#### Vooral toegevoegde waarde bij klankbordfunctie en toezicht

### Toegevoegde waarde en belemmeringen (open vraag)

- De antwoorden op de open vraag zijn in een aantal clusters weergegeven. Tweederde van het aantal bij **toegevoegde waarde** genoemde punten betreft de **klankbordfunctie** en het **toezicht**. Op de derde plaats komt de **inhoudelijke inbreng** (o.a. kennis, ervaring, netwerk, inzicht, etc.) van de commissaris.
- Bij de **klankbordfunctie** zijn advies, klankbord/sparring partner en ‘meedenken/-praten over de doelstellingen en strategie’ het vaakst genoemd. Bij het **toezicht** kwamen het meest aan bod: balans bewaken tussen ondernemerschap en risicomanagement, de werkgeversrol, de financiële controle en het kritisch volgen van de RvB.
- De **secretarissen** wijzen met name op de inbreng van ervaring, de klankbord/sparring partnersrol en het kritisch volgen van de RvB/doorvragen als toegevoegde waarde.

#### Meeste belemmeringen bij corporate governance

- De **meeste belemmeringen** zijn gerelateerd aan **corporate governance**. De informatievoorziening, de relatie met de eigenaren, de relatie RvB-RvC en de RvC zijn hierbij het meest gemeld.

#### Beschikbare tijd wordt een steeds groter probleem

- De **inhoudelijke inbreng** van de **commissaris** en de **RvC zelf** komen op de tweede plaats. Bij de eerste kan worden gedacht aan onvoldoende kennis van het bedrijf/de sector. Inmiddels worden de eerste opmerkingen gemaakt over de onvoldoende bekendheid met de digitale en ICT component. Wat betreft de RvC zelf is vooral gewezen op de niet-adequate samenstelling van de RvC en de gevolgde werkwijze. Toezicht is blijkbaar geen issue. Wel wordt een probleem de **beschikbaarheid/tijd** van commissarissen. Inmiddels wordt dit door 14% van de commissarissen aangevoerd tegen 8% in 2012<sup>5</sup>. Bij de **externe factoren**, primair bij niet-genoteerde bedrijven, blijken regelgeving en politiek als onvoorspelbare stoorzenders voor de nodige problemen te zorgen. Ook aan de rol van de toezichthouders wordt niet altijd met veel vreugde teruggedacht.
- Bij de **secretarissen** zijn twee belemmeringen dominant, namelijk de inbreng van kennis (met name bedrijfs-/sectorkennis) en de beschikbare tijd.

<sup>5</sup> Zie voor de verwachte tijdsbesteding ook hoofdstuk 11 in 'Meer druk op de ketel bij RvC', Commissarissenonderzoek 2012/2013.



# 7 Evaluatie functioneren RvC en aanpak bij disfunctioneren

In vorige onderzoeken is ingegaan op de evaluatie van het functioneren van de RvC. Gebleken is dat er op dit gebied de nodige veranderingen gaande zijn. Dit jaar is eveneens meegenomen in het onderzoek wat te doen met een disfunctionerende commissaris.

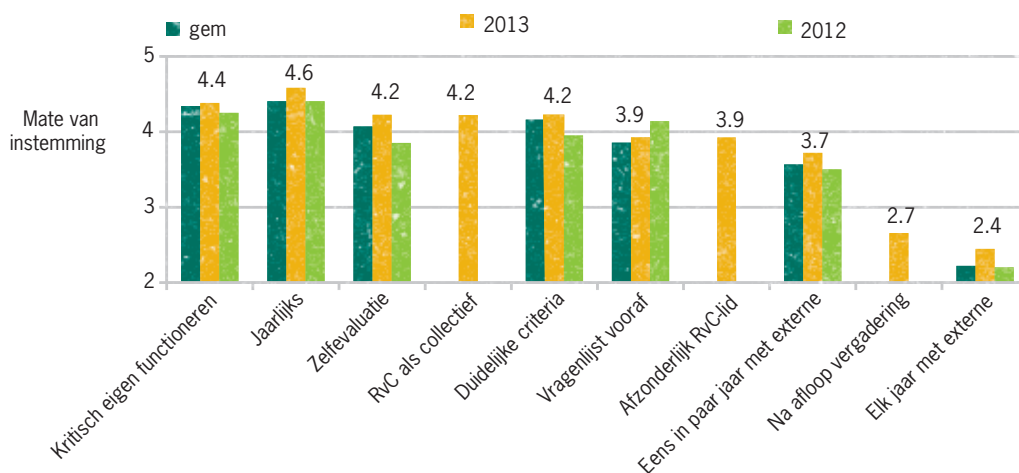
## 7.1 Evaluatie functioneren RvC en haar leden

Met betrekking tot het beoordelen van het functioneren van de RvC en haar leden is onderzocht wat de opvattingen van de commissarissen van de huidige en de wenselijke situatie zijn.

### Onderzoeksvraag

#### Wenselijke situatie

Figuur 7.1 Beoordeling functioneren RvC en haar leden: wenselijke situatie (5-puntsschaal)



De gegevens met betrekking tot het kritisch zijn op het eigen functioneren zijn reeds in paragraaf 4.2 behandeld. Ter vergelijking worden ze in deze paragraaf nogmaals opgenomen.

### Jaarlijkse (zelf)evaluatie op basis van duidelijke criteria gewenst voor de RvC als collectief

#### Basisprofiel

- De commissarissen binnen het bapz zijn het **volstrekt eens met de jaarlijkse evaluatie** van de RvC. In iets mindere mate stemmen zij ermee in dat de evaluatie geschiedt op basis van zelfevaluatie, dat het de RvC als collectief betreft en dat voor de evaluatie duidelijke criteria moeten worden gehanteerd.
- Ook lijkt het vooraf invullen van een vragenlijst wenselijk evenals de beoordeling van de afzonderlijke RvC-leden. Iets meer terughoudendheid valt waar te nemen bij het eens in de paar jaar inzetten van een externe deskundige.
- Na afloop van elke vergadering evalueren en het jaarlijks inzetten van een externe deskundige wordt min of meer afgewezen.
- Vergeleken met vorig jaar is er overall gemiddeld meer instemming met de onderzochte



stellingen. Dit jaar is dat een 3.9 tegen een 3.7 in 2012. Verder zijn de commissarissen meer voorstander geworden van zelfevaluatie. De reden daarvoor is ons niet bekend.

#### Variaties

**Inzet externe deskundige nog niet breed geaccepteerd**

- De variaties zijn het eens met de jaarlijkse (zelf)evaluatie op basis van duidelijke criteria voor de RvC als collectief. Dat de evaluatie van de RvC nog geen gelopen race is, blijkt wel uit de afwijkende opvattingen tussen de variaties onderling ten aanzien van de onderzochte stellingen. Bij dezelfde stelling zijn er meer dan bij de andere vragen zowel positieve als negatieve afwijkingen van het bapr. De **meeste variaties** hebben een **afwijkend standpunt** bij het elk jaar evalueren met een **externe deskundige** of bij het eens in de paar jaar een externe erbij halen. Meestal is de afwijking per variatie qua richting tegengesteld. Als de afwijking van het bapr positief is bij de jaarlijkse inzet van een externe dan is die negatief bij de inzet van een externe eens in de paar jaar. GB, COOP, OVERHEID, commissaris/RvB-lid en de vrouwelijke commissaris staan minder dan het bapr afwijzend ten opzichte van de jaarlijkse inzet van een externe deskundige. De Secr, de jongere commissaris en de auditcommissaris wijzen de jaarlijkse inzet van een externe nog meer af dan het bapr. Een opvallend standpunt neemt de **voorzitter** in. Deze **ziet** blijkbaar **niets** in de inzet van een **externe deskundige**. Zowel de jaarlijkse inzet van een externe (totale afwijzing) als een inzet eens in de paar jaar (deels wel/deels niet) zijn bij hem minder bespreekbaar dan bij het bapr.
- Van het **evalueren na afloop van elke vergadering** zijn minder gecharmeerd dan het bapr het GB, het MKB en de OVERHEID. Positiever zijn ingesteld de voorzitter, de vrouwelijke commissaris en de auditcommissaris. Positiever houdt nog niet in dat de betrokken variatie een warm voorstander is van deze manier van evalueren. Het hanteren van een vooraf in te vullen vragenlijst wordt door 4 variaties minder positief bejegend dan door het bapr en door 2 juist positiever.
- De variaties met de meeste afwijkingen zijn de secretaris (5x positief en 1x negatief), de auditcommissaris (4x positief en 1 keer negatief), het GB en de OVERHEID (elk 1x positief en 3x negatief).

#### Verbeterwens: verschil huidige en wenselijke situatie

Tabel 7.1 Evaluatie RvC: 'gap' tussen huidige en gewenste situatie (5-puntsschaal).

	bapr	GB	MKB	STI	VZ	Secr
De RvC is kritisch op haar eigen functioneren		0.85	0.81	0.83		0.77
Hoort minimaal één keer per jaar plaats te vinden	0.89	0.76	0.75			0.78
Gebeurt aan de hand van duidelijke criteria	0.81	0.65	0.66	0.82		0.71
Geschiedt aan hand van vooraf in te vullen vragenlijst	0.79	0.62	0.59	0.86	0.88	0.69
Gebeurt door zelfevaluatie		0.86	0.87		1.05	0.89
Geschiedt elk jaar m.b.v. een externe deskundige	0.85	0.69	0.78	0.82		0.62
Geschiedt eens in paar jaar m.b.v. externe deskundige	0.54	0.72	0.75	0.76	0.50	0.46
Wordt gedaan na afloop van elke vergadering	0.79	0.87	0.85	0.65	0.80	0.62
Betreft de RvC als collectief			0.87			
Betreft de afzonderlijke RvC-leden	0.85	0.71	0.75	0.79		0.71

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 boven de -20% gelegen, actie is noodzakelijk.

#### Basisprofiel

**Professionalisering evaluatie RvC staat op de rol, alleen voorzitter moet nog mee gaan**

- Visueel zegt tabel 7.1 al genoeg. Bij geen van de andere onderdelen van dit onderzoek was het beeld zo duidelijk en uitgesproken. Op het gebied van de **evaluatie** van het **functioneren** van de **RvC** staan we aan de **vooravond** van de nodige **veranderingen**. En onze taxatie is dat dit nog verder gaat dan de commissarissen zich op dit moment realiseren.
- Alleen ten aanzien van de zelfevaluatie en het evalueren van de RvC als collectief laten de commissarissen binnen het bapr geen grote verbeterwensen zien.
- Ook in 2012 en in 2011 gaven de commissarissen binnen het bapr aan dat zij verbeteringen wilden aanbrengen rond het evaluatieproces. Maar blijkbaar is dat nog steeds niet in

voldoende mate gerealiseerd. Gedeeltelijk is dit te herleiden tot het vanaf 2011 steeds hoger leggen van de eisen, maar dat kan niet de gehele verklaring zijn. Wij vragen ons af in hoeverre de **voorzitter**, gezien zijn opvattingen, **onnodig barrières opwerpt**.

Vergelijkbaar beeld als bij bapr, alleen nog wat pregnanter bij aantal variaties

#### Variaties

- Het beeld bij de variaties wijkt in grote lijnen niet af van dat van het bapr. Ook hier is bij de meeste variaties geen behoefte aan veranderingen ten aanzien van het evalueren van de RvC als collectief en het toepassen van zelfevaluatie. De meeste en grootste stappen worden gezet bij het eens in de paar jaar inzetten van een externe deskundige.
- De **voorzitter** is ook nu weer de variatie waar de **geringste behoefte** leeft om **verbeteringen** aan te brengen. Tot op zekere hoogte krijgt de voorzitter hierin gezelschap van de vrouwelijke commissaris.
- De meeste, **grote stappen** staan de commissarissen voor ogen **bij** het **FAM** (8x), het **GB** (6x) en het **MKB** (6x). Ook de **Secr** behoort op dit onderdeel tot de variaties met het hoogste aantal grote verbeterwensen (7x).

#### Huidige situatie

##### Basisprofiel

Jaarlijks zelfevaluatie van RvC als collectief

- Op basis van de scores kan worden geconcludeerd dat bij het bapr jaarlijks wordt geëvalueerd op basis van zelfevaluatie en dat dit de RvC als collectief betreft.
- Inzet van een externe deskundige en evaluatie na afloop van elke vergadering komen sporadisch voor. Ook een van te voren in te vullen vragenlijst is nog niet erg populair.

Zeer wisselend beeld. Evaluatieproces nog niet uitgekristalliseerd

#### Variaties

- Ook nu is het **aantal afwijkingen** van het bapr **substantieel** en in **beide richtingen**. De conclusie kan dan ook zijn dat het evaluatieproces van de RvC en bij de RvC tot nu toe niet is uitgekristalliseerd.
- Op variatieniveau komen de meeste **negatieve** afwijkingen van het bapr voor bij: **GB** (6x), **MKB** (7x), **FAM** (7x) en **Secr** (7x).
- De variaties met de meeste **positieve** afwijkingen zijn: de **auditcommissaris** (7x), de **vrouwelijke commissaris** (5x) en de **voorzitter** (6x).

#### Enige bespiegelingen

##### Mening over evaluatie:

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



Wij vragen ons af, waarop de terughoudendheid bij de voorzitter om een externe deskundige in te schakelen is gebaseerd. Is hij bang dat hij zijn grip op het bestuurlijk proces verliest en met een externe een paard van Troje binnenhaalt? Zijn er slechte of misschien wel geen ervaringen met een externe deskundige? Ziet de voorzitter inzet van een externe als een motie van wantrouwen? Heeft de voorzitter moeite met veranderingen? Of loopt het proces van de evaluatie op rolletjes en is inzet van een externe niet nodig? Dit laatste lijkt ons gezien de opvattingen van de andere commissarissen niet het geval te zijn. Er zijn inmiddels al diverse voorbeelden van de combinatie van de inzet van externe deskundigen en zelfevaluatie. Wij zijn van mening dat vanuit zowel een procesmatige insteek als vanuit de benodigde vakkennis de combinatie van inzet van een externe en zelfevaluatie de voorkeur verdient. De voorzitter die meestal het voortouw neemt, is doorgaans geen onderzoeker. Het verzamelen van informatie ten behoeve van het evaluatieproces is niet anders dan een onderzoek. Ook is de voorzitter partij in het geheel. Daarom is hij a priori niet de aangewezen persoon om de relevante informatie te verzamelen. Bovendien is het de vraag of hij over informatie beschikt om de opvattingen binnen en over zijn RvC te vergelijken met opvattingen van andere RvC's. Benchmarkgegevens zitten waarschijnlijk niet in zijn toolkit.



Het nut van een vooraf in te vullen vragenlijst is dat er een duidelijke structuur en focus kunnen worden aangebracht en dat er van tevoren kan worden bepaald waarover de discussie tijdens de evaluatievergadering dient te gaan. Indien iedereen het volledig eens is met bepaalde zaken, is het in het algemeen zonde daaraan tijd te besteden. Deze punten moeten wel worden 'gearresteerd', maar zinvol is het hierna over te gaan tot de bespreking van de punten, waarover de opvattingen van de afzonderlijke commissarissen divergeren. Verder kan door het werken met een gesloten vragenlijst een database worden opgebouwd, zodat in de tijd binnen de eigen RvC en met benchmarkorganisaties kan worden vergeleken hoe de betrokken RvC is gepositioneerd en zich ontwikkelt. Sommige verschillen in opvattingen zijn helemaal geen probleem, maar het is wel zo comfortabel om te weten of een dergelijke situatie zich ook bij andere RvC's voordoet.



Ten aanzien van de zelfevaluatie denken wij dat de voorzitter qualitate qua daaraan invulling moet geven. Op het moment dat zijn positie in geding is, zal de vice-voorzitter of een externe deze rol gedeeltelijk als moderator moeten/kunnen overnemen.







Wat betreft het jaarlijks inzetten van een externe of dit eens in de paar jaar te doen, pleiten wij ervoor om vanwege onderzoekstechnische redenen elk jaar gebruik te maken van een externe. Wel denken wij dat het zinvol is een cyclus toe te passen, waarbij bijvoorbeeld eens in de drie jaar een grondige en uitgebreide evaluatie wordt gedaan en in de andere jaren kan dan worden volstaan met een beperktere evaluatie. De externe verzamelt dan in de 'tussenjaren' de informatie en biedt die met benchmarkgegevens in een rapport aan de RvC aan. De voorzitter kan dan weer zelf verder het voortouw nemen voor de evaluatie in de vergadering van de RvC. Daarnaast denken wij dat de suggestie gedaan door een commissaris tijdens de bespreking van het vorige onderzoek om na afloop van elke vergadering even een kwartier gezamenlijk te evalueren, een goede is.



**Bespreek evaluatieproces RvC met een andere commissaris als voorbereider en voorzitter bij dit agendapunt**



Met name de opvattingen van de voorzitter verdienen een nadere beschouwing. In het evaluatieproces van de RvC speelt hij een belangrijke stimulerende of remmende rol. Over nagenoeg de gehele lijn vindt de voorzitter de huidige situatie beter dan zoals aangetroffen bij het bap. Twee substantiële afwijkingen op deze regel zijn de sterke negatieve afwijking bij de inzet van externen. De jaarlijkse inzet van een externe scoort bij hem een 1.4 en eens in de paar jaar een externe een 1.5. Hij maakt dus geen gebruik van externe deskundigen. En 'wat de boer niet kent, dat eet ie niet'. Maar wat betreft het hanteren van duidelijke criteria is dat bij hem een 4.0 tegen een 3.4 bij het bap. De meeste overige RvC-leden delen zijn mening op dit punt niet. Dat roept bij ons dan de vraag op of de voorzitter zich wel eens heeft afgevraagd of de criteria voor de andere commissarissen echt wel duidelijk zijn. Misschien zijn de evaluatiecriteria nooit expliciet aan de orde geweest binnen zijn RvC. Deze uitkomsten rechtvaardigen een suggestie aan de voorzitters om het evaluatieproces binnen een RvC aan de orde is te stellen. Aangezien de voorzitter meer dan direct betrokken is, moet de behandeling van dit agendapunt misschien door een andere commissaris worden voorbereid. Ook zou een ander dan de voorzitter de vergadering moeten voorzitten bij de behandeling van dit agendapunt. Overigens zijn wij ook voorbeelden tegengekomen, waarbij de voorzitter duidelijk de initiator was van het evaluatieproces, maar waarbij er bij de overige leden de nodige weerstand bestond. Dit speelde vooral daar, waar niet alleen de RvC als collectief werd beoordeeld, maar ook de commissarissen individueel.



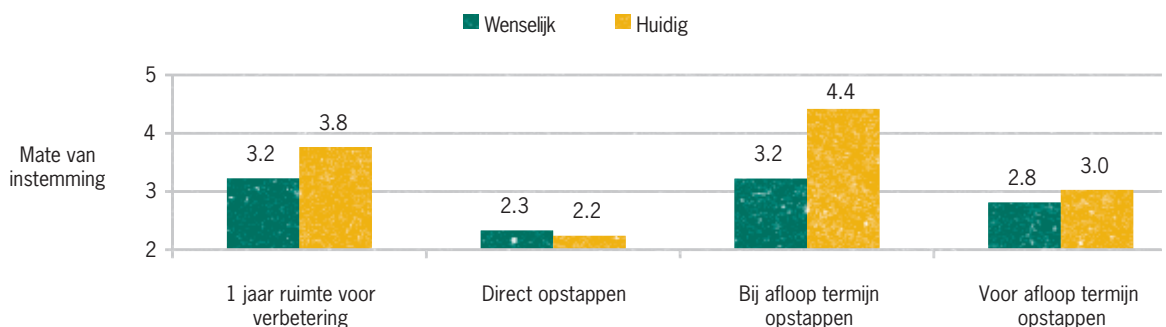
## 7.2 Aanpak disfunctionerende commissaris

Onderzoeksvraag

Gevraagd is naar de opvattingen van de commissarissen hoe om te gaan met disfunctionerende commissarissen. De vraagstelling bleek onvoldoende duidelijk te zijn voor een aantal commissarissen. Toch hebben we gemeend de resultaten te moeten presenteren, omdat er wel een paar signalen zijn afgegeven, waarvan wij denken dat die het waard zijn om door te geven. Ze zeggen wat over de ontwikkelingen van opvattingen in commissarisland.

### Wenselijke en huidige situatie

Figuur 7.2 Aanpak disfunctionerende commissarissen (5-puntsschaal).



**Verschuiving in mores aanpak disfunctionerende commissaris**

### Basisprofiel

- **Direct opstappen** van een disfunctionerende commissaris was en is in een 'normale' situatie nog steeds **geen optie**.
- In de **huidige** situatie ligt het accent op het **opstappen bij het aflopen** van zijn termijn **en** een **jaar** de tijd krijgen **om zijn leven te beteren**. In de wenselijke situatie krijgt hij die ruimte niet meer in die mate. Vooral de vanzelfsprekendheid van wachten tot de termijn is verlopen is een gepasseerd station aan het worden. Daarmee is het duidelijk dat er een **verschuiving in de mores** is opgetreden. 'Wachten' is er niet meer bij. Het lijkt er op dat de RvC alle opties wil openhouden afhankelijk van de mate van disfunctioneren en vermoedelijk ook de oorzaak van dit disfunctioneren. Een duidelijke keuze is op voorhand niet te maken. Tijdens de interviews zijn diverse situaties de revue gepasseerd, die deze laatste gevolgtrekking onderbouwen.

### Variaties

**Voorkeur in wenselijke situatie: voor één jaar al dan niet in combinatie met wachten tot afloop van termijn**

- In de huidige situatie hebben de volgende variaties een voorkeur aangegeven dat één jaar respijt wordt gegeven: MKB, COOP, STI en auditcommissaris. Bij het aflopen van zijn termijn heeft de voorkeur van: GB, OVERHEID, voorzitter, Secr en de jongere commissaris. Bij de andere variaties is het verschil tussen deze opties afwezig of niet groot.

- In de wenselijke situatie treedt er een verschuiving op naar het één jaar een herkansing geven. Naast MKB, COOP, STI en auditcommissaris zijn nu ook de variaties OVERHEID en RvB-commissaris deze kant opgeschoven. Bij geen van de overige variaties is het wachten tot de termijn is afgelopen de hoofdoptie gebleven. Doorgaans wordt in gelijke mate gehanteerd een jaar de kans geven in combinatie met niet voordragen voor een volgende termijn na afloop van de huidige termijn.

### Enige bespiegelingen

#### Eerder afscheid van disfunctionerende commissaris verwacht



Op grond van de resultaten van het onderzoek en rekening houdend met zowel maatschappelijke ontwikkelingen als ontwikkeling van organisaties verwachten wij dat er eerder dan in het verleden tussentijds afscheid genomen zal gaan worden van een disfunctionerende commissaris. Als gevolg hiervan verwachten wij dat er respectievelijk meer geïnvesteerd zal moeten worden in het selectie- en screeningsproces van commissarissen. In dat verband is een professionele, jaarlijkse evaluatie en als één van de resultaten ervan een jaarlijks update van het profiel van de RvC zeer relevant. Ook zullen de eisen die worden gesteld aan de partijen die een rol spelen in het selectie- en benoemingsproces omhoog gaan. Ook de tijdens de interviews door menig commissaris geventileerde opvatting dat de maximale zittingstermijn van commissarissen moet worden beperkt tot 8 jaar past in deze trendverwachtingen.



#### Disfunctioneren in één RvC leidt niet per se tot disfunctioneren in andere RvC



Dat een commissaris in een bepaalde RvC disfunctioneert, wil niet zeggen dat deze persoon niet geschikt is voor een commissarisfunctie. Het kan zijn dat hij/zij op dat moment niet de geschikte persoon is voor de betrokken organisatie omdat er of een onvoldoende match is tussen deze commissaris en het bedrijf of tussen deze commissaris en andere RvC-leden. Een commissaris die een sterke turn around ervaring/attitude als achtergrond heeft, is misschien niet de commissaris die kan functioneren in een RvC van een organisatie die volop in een consolidatie of een groeifase zit en vice versa. Op grond van de hier geschetste ontwikkelingen en het vigerende puntenstelsel voor het aantal commissariaten achten wij het niet uitgesloten, dat we meer switches zullen zien van commissarissen van het ene bedrijf naar het andere bedrijf. Dit proces van switches wordt misschien nog versterkt, doordat we geluiden horen dat het vinden van voorzitters voor een RvC, als gevolg van het puntenstelsel, niet gemakkelijker is geworden.



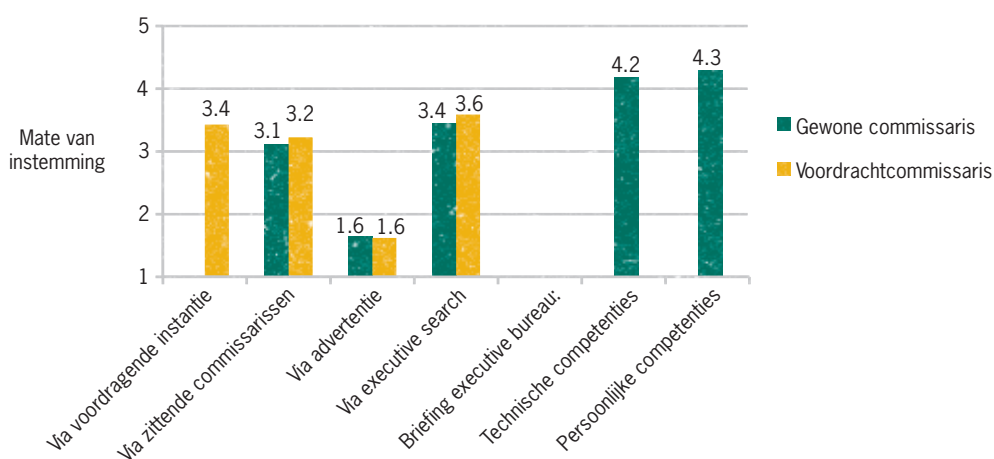
### 7.3 Werving (voordracht)commissaris: manier van werven en gesprekspartners

#### Onderzoeksvraag

Gevraagd is aan de commissarissen aan te geven hoe het wervingsproces naar een nieuwe commissaris verloopt. Welke bronnen worden gebruikt? Welke criteria worden daarbij gehanteerd. En met welke personen/instanties wordt gesproken voordat een commissaris wordt voorgedragen voor benoeming. Hierbij is een onderscheid gemaakt tussen een voordrachtcommissaris en een gewone commissaris.

#### Wenselijke situatie

Figuur 7.3.1 Werving nieuwe commissaris: wenselijke situatie (5-puntsschaal).



#### Basisprofiel

#### Advertentie om commissaris te werven nog taboe

- Noch ten aanzien van een gewone commissaris noch ten aanzien van een voordrachtcommissaris is er een uitgesproken voorkeur voor een bepaalde manier van werven van een commissaris. Wel bestaat er een redelijke mate van eensgezindheid voor wat betreft het gebruik van advertentie. Dat willen de commissarissen binnen het bapn niet.
- Verder bestaat er een zeer **geringe voorkeur** voor **werving via executive search bureaus**. Een goede tweede is het **netwerk** van de **zittende commissarissen**. Uit de interviews kwam naar voren dat er vaak voor een combinatie wordt gekozen op de volgende manier. Primair werving en pre-screening via het executive search bureau. Zittende commissarissen dragen

eventueel kandidaten voor. Deze gaan dan in het screeningsproces via het executive search bureau. Overigens wekten sommige commissarissen tijdens de interviews de indruk dat het proces voor hen niet geheel duidelijk was. Soms kwam dat, omdat in hun periode bij het bedrijf, waar zij in de RvC zaten, geen nieuwe commissaris was geselecteerd en benoemd. Maar zelfs al was het wel het geval geweest, dan nog was er niet altijd 100% zekerheid ten aanzien van hun antwoord.

**Proces werving  
voordrachtcommissaris zeer  
wisselend ingevuld**

- Het wekt geen verbazing dat een **voordrachtcommissaris ook uit het netwerk** van de **voordragende instantie** kan komen. Afhankelijk van het voordrachtrecht gaat een dergelijke kandidaat-commissaris ook door het traject van het executive search bureau, als dat uiteraard is ingeschakeld. Maar er waren ook voorbeelden dat de RvC en dan met name de voorzitter van de RvC op de overwogen voordrachtcommissaris een vorm van pre-screening toepaste. Er bleek geen algemeen toegepaste beleidslijn te zijn in dezen. Soms neemt de RvC het voortouw bij het vinden van een voordrachtcommissaris en wordt aan de voordragende instantie een voorstel gedaan om een bepaalde commissaris te benoemen als voordrachtcommissaris. Er blijkt geregeld sprake te zijn van een zekere informele manier van omgaan met de werving en het voordragen van een voordrachtcommissaris. De manier waarop een en ander in het vat is gegoten is sterk afhankelijk van de persoonlijke kwaliteiten van vooral de voorzitter van de RvC en de vertegenwoordigers van de voordragende instantie.
- Ook de **werving via een executive search bureau is geen standaardprocedure**. Niet elke keer wordt er gebruik gemaakt van een dergelijk bureau.
- De eventuele briefing van een executive search bureau moet zowel de **‘technische’** competenties (kennis, ervaring, et cetera.) als de meer **persoonlijke competenties** (karakter, leeftijd, sekse, et cetera) bevatten.

**Vereiste competenties in  
searchopdracht**

Variaties

**Advertentie populair bij COOP, STI  
en OVERHEID**

- Een **opvallende afwijking** van het bapr doet zich voor **bij COOP, STI en OVERHEID**. Bij deze variaties vindt de werving **vooral** plaats **via advertenties**. Bij de OVERHEID komt op de tweede ondersteunende plaats executive search, zowel bij de gewone commissaris als bij de voordrachtcommissaris. Bij de voordrachtcommissaris bij de COOP is de tweede plaats weggelegd voor het netwerk van de voordragende instantie en voor het netwerk van de zittende commissarissen.
- Bij GB, MKB en FAM gaat voor de werving van de gewone commissaris meer dan bij het bapr de voorkeur uit naar het gebruik maken van het netwerk van de zittende commissarissen. Bij GB en MKB bestaat er evenwel nog iets meer voorkeur voor executive search. Ten aanzien van de voordrachtcommissaris prefereren GB en FAM het netwerk van de voordragende instantie, terwijl het MKB meer inzet op executive search.
- De **voorzitter** is tegen advertenties, maar heeft **geen uitgesproken voorkeur** voor het **netwerk** van de zittende commissarissen **of** voor **executive search**. Alleen bij de voordrachtcommissaris neigt hij meer naar executive search dan naar de andere opties. Na de advertenties is voor hem bij de voordrachtcommissaris het netwerk van de voordragende instantie het minst populair. Uit de interviews bleek diverse keren dat de zorg om competente commissarissen binnen te halen bij een voordrachtcommissaris soms de nodige stuurmanskunst vereistte van de voorzitter.
- Bij de overige variaties gaat bij de gewone commissaris de voorkeur uit naar executive search. Bij de voordrachtcommissaris is dat bij de commissaris/RvB-lid, de jongere commissaris en de vrouwelijke commissaris niet meer het geval. Ze gaan dan meer voor het netwerk.

**Voorzitter geen uitgesproken  
voorkeur voor netwerk of  
executive search**

## Verbeterwens: verschil huidige en wenselijke situatie

Tabel 7.3.1 Werving commissaris: 'gap' tussen huidige en gewenste situatie (5-puntsschaal).

	bapr	GB	MKB	STI	VZ	Secr
<b>Nieuwe commissaris, geen voordrachtcommissaris</b>						
• Komt uit het netwerk van de zittende commissarissen	0.84				0.84	
• Wordt geworven via een advertentie		0.78	0.86	1.08	0.87	0.62
• Wordt geworven via een executive search bureau	1.16				1.17	
<b>Nieuwe commissaris, wel een voordrachtcommissaris</b>						
• Komt uit het netwerk van de voordragende instantie		0.88	1.16	0.82		0.78
• Komt uit het netwerk van de zittende commissarissen				1.86	0.83	0.70
• Wordt geworven via een advertentie	1.07	0.81		1.23		0.75
• Wordt geworven via een executive search bureau	1.05	0.64	0.79		1.08	1.21
<b>Eventuele briefing searchopdracht commissaris bevat</b>						
• Vereiste technische competenties (kennis, ervaring, et cetera.)						
• Vereiste persoonlijke competenties (karakter, leeftijd, sekse, etc.)						

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.

### Wat minder executive search en meer (eigen) netwerk

#### Basisprofiel

- Binnen het bapr zien de commissarissen een wat **grotere rol** voor hun **eigen netwerk** en een **minder dominante rol** voor **executive search** bij de werving van de gewone commissaris. Blijkbaar zijn de commissarissen in de breedte gezien onvoldoende tevreden over de geleverde prestaties van de executive search bureaus en denken wellicht het zelf beter te kunnen doen. Een vergelijkbare, maar minder uitgesproken situatie manifesteert zich bij de **voordrachtcommissaris**. Ook het netwerk van de voordragende instantie wordt daar iets meer van nut geacht.
- Wat betreft de **briefing** voor de **vereiste competenties** is er geen reden om de huidige situatie ingrijpend aan te passen. Dit geldt grosso modo ook voor de variaties.

### Wisselend beeld bij variaties, ook tussen voordracht- en gewone commissaris

#### Variaties

- Het beeld bij variaties is wat wisselender en kan soms verschillen tussen de gewone commissaris en de voordrachtcommissaris. Wel is er bij de voordrachtcommissaris meer sprake van gewenste mutaties dan bij de gewone commissaris.
- De **voorzitter**, de **secretaris** en de **vrouwelijke commissaris** laten een **vergelijkbaar en consistent beeld** zien. Zij zien een minder dominante rol voor de executive search bureaus, die wordt gecompenseerd door een versterking op de andere onderdelen. Dit betreft beide typen commissarissen.
- GB en MKB zien vooral bij de voordrachtcommissaris een wat grotere rol voor de **executive search** bureaus. In iets mindere mate geldt dit ook voor STI, OVERHEID en FAM. Bij de COOP, ST en OVERHEID mag bij de voordrachtcommissaris het eigen netwerk wat minder worden ingezet. Opvallend is dat de **COOP** blijkbaar veel verwacht van het gebruiken van **advertenties** voor het werven van een **voordrachtcommissaris**.

#### Huidige situatie

### Dominante rol voor executive search

#### Basisprofiel

- Voor de werving van de **gewone commissaris** is er relatief een **dominante rol** weggelegd voor **executive search**. Advertenties worden eigenlijk niet gebruikt en ook het netwerk van de zittende commissarissen wordt maar beperkt ingeschakeld. Voor de **voordrachtcommissaris** is de situatie wat minder uitgesproken. Executive search staat nog wel op de eerste plaats, maar is minder dominant. Het netwerk van de voordragende instantie en van de zittende commissarissen speelt nu een wat belangrijkere rol dan bij de gewone commissaris.
- In de briefing aan de executive search bureaus zijn de vereiste competenties voor de nieuw te werven commissaris opgenomen.

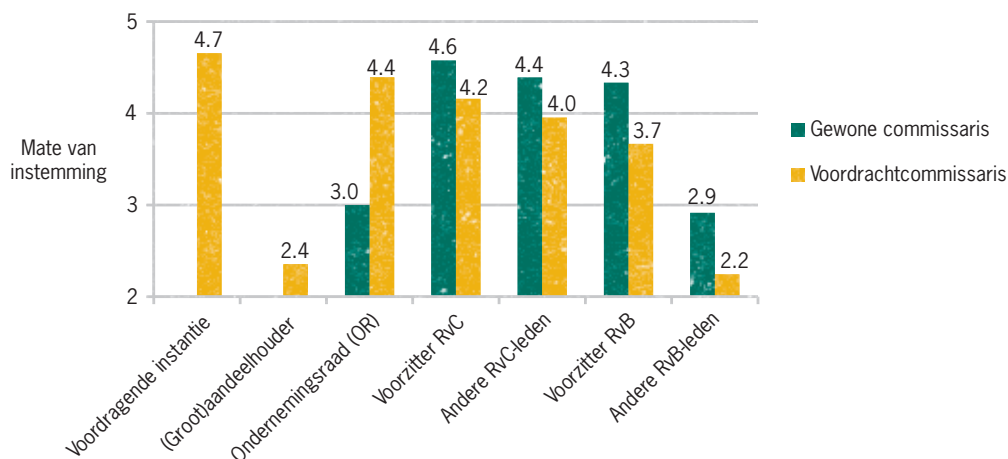
**Minder executive search en meer advertenties**

Variaties

- Bij de variaties wordt voor de **gewone commissaris** minder gebruik gemaakt van executive search bureaus dan bij het bapr. Over advertenties wordt bij diverse variaties een minder afwijzend standpunt ingenomen. Bij GB en MKB speelt het netwerk van de zittende commissarissen een grotere rol dan bij het bapr.
- Bij de **voordrachtcommissaris** indiceren de meeste afwijkingen minder gebruik van executive search en gebruik van netwerk zittende commissarissen. Bij de typen organisaties is het gebruik van advertenties (aanzienlijk) hoger dan bij het bapr. Voor de persoonsgebonden variaties is dat juist wat minder.

**Gesprekspartners: wenselijke situatie**

Figuur 7.3.2 Gesprekspartners nieuw te benoemen commissaris: wenselijke situatie (5-puntsschaal).



Basisprofiel

- Met een mogelijke **gewone commissaris** wordt vooraf gesproken door:
  - de voorzitter van de RvC;
  - de andere RvC-leden (bijvoorbeeld selectie-/benoemingscommissie); en
  - de voorzitter van de RvB.

Met de ondernemingsraad en andere RvB-leden is het geen stelregel dat daarmee wordt gesproken, voordat een commissaris wordt benoemd.

- Met een mogelijke **voordrachtcommissaris** wordt vooraf gesproken door:
  - de andere RvC-leden (selectie-/benoemingscommissie);
  - de voordragende instantie; en
  - de ondernemingsraad.

De voorzitter van de RvC en de voorzitter van de RvB spelen nu een minder belangrijke rol. De (groot)aandeelhouder komt in dit verhaal niet voor tenzij hij de voordragende instantie is. De positie van de voorzitter verbaast ons wat. Een verklaring voor zijn meer bescheiden rol hebben wij niet. Tenzij het zo is dat bij het aantrekken van de nieuwe voordrachtcommissaris de aftredende voordrachtcommissaris de rol vervult die de voorzitter van de RvC doorgaans vervult.

Variaties

**Wisselend beeld bij afzonderlijke variaties**

- Bij de **gewone commissaris** is bij diverse variaties een grotere inbreng voorzien van de andere RvB-leden dan bij het bapr. Verder laat het MKB veel negatieve afwijkingen zien van het bapr en de voorzitter juist veel positieve. In het algemeen is het aantal afwijkingen van het bapr bij de gewone commissaris lager dan bij de voordrachtcommissaris.
- Bij de **voordrachtcommissaris** is er bij meer variaties een grotere rol weggelegd voor de (groot)aandeelhouder, de andere RvC-leden en de andere RvB-leden dan bij het bapr. Bij het FAM zijn er 6 grote afwijkingen van het bapr, waarvan 5 positief en 1 negatief. Niet onbegrijpelijk is dat de (groot)aandeelhouder zonder meer een gesprekspartner is en de ondernemingsraad aanzienlijk minder. Bij de OVERHEID zijn er 4 negatieve en 1 positieve

(i.c. de grootaandeelhouder) afwijking. Ook nu laat de **voorzitter** weer voornamelijk positieve afwijkingen van het bapr zien en slechts 1 negatieve (namelijk betrokkenheid van de ondernemingsraad).

### Verbeterwens: verschil huidige en wenselijke situatie

Tabel 7.3.2 Gesprekspartners: 'gap' tussen huidige en gewenste situatie (5-puntsschaal).

	bapr	GB	MKB	STI	VZ	Secr
<b>Met gewone commissaris wordt vooraf gesproken door:</b>						
De voorzitter van de RvC		1.06				
Andere leden van de RvC (bijv. van de selectie- en benoemingscommissie)					1.07	
De voorzitter van de RvB						
Andere RvB-leden	1.05	1.08			1.05	0.80
De ondernemingsraad (OR)	0.89				0.83	0.79
<b>Met voordrachtcommissaris wordt vooraf gesproken door:</b>						
De voordragende instantie						1.06
De (groot)aandeelhouder	0.84		0.81			1.25
De ondernemingsraad (OR)						1.12
De voorzitter van de RvC	0.89		0.78	1.07		1.06
Andere RvC-leden (bijvoorbeeld van de selectie- en benoemingscommissie)	1.12			1.23		
De voorzitter van de RvB		1.09	0.79	1.18	1.07	1.06
Andere RvB-leden	1.23		1.10	0.74	1.20	

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 boven de -20% gelegen, actie is noodzakelijk.

#### Basisprofiel

#### Bapr redelijk tevreden

- De commissaris binnen het bapr is redelijk tevreden met de huidige situatie. Hij heeft weinig behoefte om veranderingen aan te brengen wat betreft de situatie bij de **gewone commissaris**. Alleen de betrokkenheid van de ondernemingsraad zou wat omhoog mogen.
- Wat betreft de **voordrachtcommissaris** vindt de commissaris dat vooral de voorzitter van de RvC er vaker bij betrokken zou mogen zijn.

#### Variaties

- Het beeld bij de variaties wijkt voor de **gewone commissaris** niet fundamenteel af van dat van het bapr. Opvallend is wel dat de jongere commissaris en de vrouwelijke commissaris de geringe betrokkenheid van de andere RvB-leden nog verder willen terugbrengen.
- Naast het bapr zijn er nog 6 variaties die de ondernemingsraad meer willen betrekken bij het proces van het werven/benoemen van een commissaris.
- Wat betreft de **voordrachtcommissaris** zijn er 7 variaties die de **voorzitter** van de **RvB** en de **voorzitter van de RvC** een **grotere rol** willen geven bij het aanstellen van de voordrachtcommissaris.
- Het MKB, de COOP en het FAM willen een drietal gesprekspartners meer nadrukkelijk in het wervings- en selectieproces betrekken.

#### Huidige situatie

##### Basisprofiel

- Het beeld van de huidige situatie en de gewenste situatie komen grotendeels met elkaar overeen wat betreft zowel de gewone commissaris als de voordrachtcommissaris.

##### Variaties

#### Gevarieerd beeld bij variaties

- Bij de **gewone commissaris** functioneren de voorzitter en andere RvC-leden bij diverse variaties minder nadrukkelijk dan bij het bapr als gesprekspartner. De ondernemingsraad is bij 4 variaties meer geïnvolveerd dan het bapr en bij 4 juist minder. De voorzitter scoort op elk afzonderlijke gesprekspartner hoger dan het bapr, behalve bij de ondernemingsraad. Het MKB en het COOP scoren elk bij 3 gesprekspartners lager en bij 1 hoger.



- Bij de **voordrachtcommissaris** is bij de meeste variaties de (groot)aandeelhouder belangrijker dan bij het bapr. Ten aanzien van de bijdrage van de RvB-leden is die bij circa 4 variaties belangrijker dan bij het bapr en bij 4 juist minder belangrijk. Ook is bij 5 variaties de rol van de andere RvC-leden geringer dan bij het bapr en bij 2 juist sterker. Ten aanzien van de voorzitter is dit juist bij 5 intensiever en 2 minder. Dit zijn noodzakelijkerwijs de compenserende situaties per variatie.  
De Secr laat evenals de COOP 5 positieve afwijkingen zien. De OVERHEID en het MKB laten juist een tegengesteld beeld zien met een vergelijkbaar aantal negatieve afwijkingen van het bapr.

### Enige bespiegelingen

#### Kritische analyse wervings- en selectieproces alsmede beoordeling executive search bureaus aanbevolen



Zowel ten aanzien van de gewone commissaris als ook ten aanzien van de voordrachtcommissaris kunnen wij ons niet aan de indruk onttrekken dat het wervings- en selectieproces van nieuwe commissarissen soms een wat ad hoc benadering kent. Misschien is het te overwegen dit proces eens kritisch binnen de RvC aan de orde te stellen. Wellicht is het zinvol daarbij een externe HR-specialist in te huren. In deze discussie lijkt het ons zinvol ook in te gaan op de rol van de executive search bureaus, de te verwachten bijdrage van deze bedrijven en hoe hun toegevoegde waarde gemeten kan worden. Er lijken van aarzelingen te leven ten aanzien van de kwaliteit van de dienstverlening van de executive search bureaus. Tegelijkertijd vragen wij ons af of de commissarissen die een grotere rol weggelegd zien voor hun eigen RvC, menen dat hun RvC in voldoende mate over de vereiste competenties en tijd beschikt om dit proces zelf op een effectieve en professionele wijze over te nemen.



#### Waarom geen advertentie gebruiken?



Gezien de uiteenlopende ervaringen geven wij de commissarissen in overweging om de mogelijke bijdrage van advertenties in het wervingsproces wat meer onbevangen te bekijken en niet op voorhand af te schieten. Er zijn blijkbaar commissarissen die hiermee goede ervaringen hebben opgedaan.

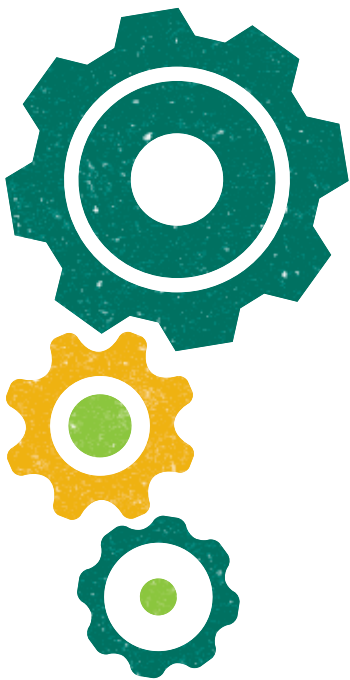


#### Wat te doen met opvattingen RvB-leden over kandidaatcommissarissen?



Ook ten aanzien van het laten participeren van andere belanghebbenden als gesprekspartner vooraf is nog geen algemene best practice te onderkennen. Bovendien is tijdens de interviews ook nu de indruk gewekt dat het proces onvoldoende gesystematiseerd is en/of misschien wel onvoldoende transparant is binnen een bedrijf/organisatie. Te vaak werd gezegd dat werd verondersteld dat een gesprek had plaatsgevonden. Ook was niet altijd bekend of dat vooraf was voordat er een keuze was gemaakt of dat het gesprek pas plaatsvond nadat er een keuze was gemaakt. Ook is met een aantal commissarissen gediscussieerd over de aard van een gesprek met bijvoorbeeld een voorzitter van een RvB. Stel dat deze geen goede indruk heeft van de betrokken kandidaat, hoe wordt dit dan meegenomen in het besluitvormingsproces. Een andere observatie is dat de betrokkenheid van de andere RvB-leden duidelijk achterblijft bij die van de voorzitter van de RvB. Gezien de ontwikkeling dat bijvoorbeeld sommige technische competenties belangrijker worden gevonden voor een RvC dan in het verleden, zou het dan juist niet een ander RvB-lid kunnen zijn die beter dan de voorzitter van de RvB een uitspraak kan doen over de veronderstelde kwaliteit van de aanwezige technische competenties?





# 8 Relatie tussen RvB en RvC

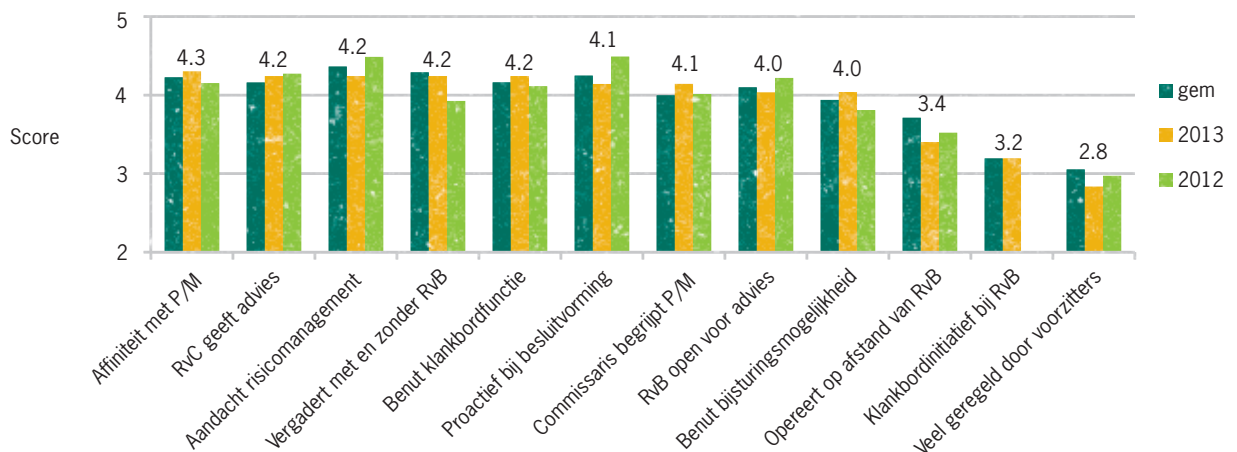
## Onderzoeksvraag

### 8.1 Samenwerking tussen RvB en RvC

Net als in de vorige 4 versies van dit onderzoek is de respondenten gevraagd stellingen te beoordelen over de samenwerking tussen RvB en RvC. Gevraagd is de huidige en de wenselijke situatie te scoren op een 5-puntsschaal.

#### Wenselijke situatie

Figuur 8.1 Scores wenselijke situatie: samenwerking tussen RvB en RvC, basisprofiel (5-puntsschaal).



Het bapr kan zich nog steeds in de meeste stellingen vinden

#### Wenselijke situatie bapr

- Binnen het bapr **stemmen** de commissarissen **in met de meeste stellingen** wat betreft de wenselijke situatie. De gemiddelde overall score voor het belang is een 4.0. Dit correspondeert met de scores uit de voorgaande jaren.
- Ten aanzien van **drie stellingen** is er **geen (overtuigende) instemming**. Een lichte mate van instemming gaat op voor de stelling dat de RvC op **afstand van de RvB** opereert. Nog geringer is de instemming met de stelling dat het **initiatief** voor een 'klankbord-contact' tussen een RvB-lid en de RvC **bij het RvB-lid** ligt. Veel commissarissen zijn van mening dat afhankelijk van de situatie zowel RvC-lid als een RvB-lid het initiatief mag nemen. Dat er **veel zaken** worden **geregeld door de voorzitters** van de RvB en van de RvC wordt in geringe mate afgewezen. De terughoudendheid wordt vooral ingegeven doordat er zich zaken aan het oog kunnen onttrekken. Voorkomen moet worden dat er een apart machtsblok ontstaat van beide voorzitters. Dat beide voorzitters wat organisatorische zaken regelen, wordt niet als bezwaarlijk ervaren. In beginsel zijn de commissarissen van mening dat dit zelfs één van de taken van beide voorzitters is.
- Ook de scores van de afzonderlijke stellingen laten in de loop van de tijd weinig reliëf zien. Hierop zijn twee uitzonderingen. Bij de eerste onderzoeken in 2008 en 2010 was de score

Visie RvC om op afstand te opereren van RvB is structureel



**gewijzigd: niet teveel afstand is het motto**

voor 'RvC staat op afstand van de RvB' een 4.0 of hoger in de wenselijke situatie. De RvC moest duidelijk niet op de stoel van de RvB gaan zitten. Met ingang van 2011 is de knop omgezet. Een score van 3.2 gaf aan dat de commissarissen dat deels wel en deels niet zo vonden. De RvC vond het destijds blijkbaar wenselijk dichter op de RvB te gaan zitten. In 2012 en 2013 zijn de scores met respectievelijk een 3.5 en een 3.4 iets hoger. Maar de absolute hoogte van de score is van dien aard dat de RvC structureel van mening lijkt te zijn dat een te grote afstand van de RvC ongewenst is. De vraag is of dit het gevolg is van een andere wijze van toezicht houden of dat dit een uiting is van een grotere betrokkenheid om er 'samen' iets van te maken.

- De tweede uitzondering betreft de stelling dat **veel zaken door de voorzitters worden geregeld**. Qua wenselijkheid lijkt er sprake te zijn van een golvende beweging van instemming naar afstemming en weer terug. Een goede balans lijkt niet te zijn gevonden.

#### Wenselijk situatie variaties

**Aantal afwijkingen van bapr beperkt; RvC mag iets meer op afstand**

- Het aantal afwijkingen van het bapr bij de variaties is beperkt. Bij GB, COOP, STI en FAM wordt het **wenselijk** geacht dat de RvC **meer op afstand** opereert. De commissaris/RvB-lid vindt dat het juist minder het geval moet zijn.
- Bij MKB, STI en OVERHEID wordt het minder wenselijk geacht dat de RvC zowel met als zonder de RvB vergadert. Bij de STI, maar vooral bij de OVERHEID vinden de commissarissen dat de voorzitters niet teveel mogen regelen. Bij de OVERHEID mag de RvC wel wat minder advies geven en mag de RvC ook wel minder affiniteit hebben met de producten/markten van het bedrijf. De vrouwelijke commissaris ziet juist ruimte voor meer advies, meer affiniteit met en begrip van de producten/markten.

#### Verbeterwensen: verschil tussen huidige en wenselijke situatie

Tabel 8.1 Quotiënt: huidige/wenselijke situatie samenwerking tussen RvB en RvC basisprofiel en enige variaties (5-puntsschaal).

	bapr	GB	MKB	STI	VZ	Secr
RvC opereert op afstand van RvB						0.88
RvC vergadert zowel met als zonder RvB				0.89		
Veel zaken worden geregeld door beide voorzitters						1.07
RvC proactief betrokken bij belangrijke besluitvorming						
RvC benut (geregeld) haar 'bijsturingmogelijkheid'						
RvC benut (geregeld) haar klankbordfunctie						0.85
RvC geeft (geregeld) advies aan de RvB						
Initiatief voor 'klankbordcontact' ligt bij RvB-lid		0.89				0.89
'Mijn' RvB staat open voor adviezen van de RvC						0.86
Elke commissaris begrijpt de producten/markten van het bedrijf				0.87		0.71
Commissaris heeft affiniteit met producten/markten						0.84
RvC schenkt (voldoende) aandacht aan risicomanagement	0.89	0.84	0.82	0.81		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.

**Meer aandacht voor risicomanagement wenselijk; verder redelijk tevreden**

#### Verbeterwensen basisprofiel

- De RvC in het basisprofiel heeft slechts één **urgente verbetering**; het betreft de **aandacht voor risicomanagement**. Bij twee onderdelen wordt conform de wens gepresteerd. Bij de overige is de afwijking onder de 10% gelegen en daarmee wel een indicatie voor verbetering, maar op een bescheiden niveau.

**Aandacht voor risicomanagement en begrip van producten/markten: meest in het oog springende verbeteropties**

#### Verbeterwensen voor variaties op het basisprofiel

- De **aandacht voor risicomanagement** mag beslist omhoog. Bij negen variaties en het bapr is deze wens geuit. Alleen voor de voorzitter, de commissaris/RvB-lid en de jongere commissaris is de urgentie niet zo hoog. Ook mag het **begrip** van de commissarissen van de **producten/markten** van het bedrijf bij een zestal variaties **verbeteren**.

- Vooral bij de **Secr** (7x), de **auditcommissaris** (5x) en de **OVERHEID** (4x) worden **verbeteringen** wenselijk geacht. De Secr maakt zich vooral zorgen over het begrip van de producten/markten. De afwijking tussen de huidige en wenselijke situatie bedraagt daar meer dan 20%.
- Een opmerkelijk signaal wordt afgegeven door de commissaris RvB-lid. Deze is van mening dat de RvC beslist meer afstand moet nemen van de RvB. Dit komt vooral omdat in zijn perceptie de RvC op dit moment bepaald geen afstand heeft genomen van de RvB.
- De STI, de OVERHEID en de jongere commissaris zijn van mening dat zowel met als zonder de RvB vergaderen mag toenemen. Blijkbaar is de praktijk bij deze typen organisaties dat alle vergaderingen worden gedaan met de RvB daarbij aanwezig.
- Ook nu is de **voorzitter** weer de persoon, die op de onderzochte gebieden **geen** noodzaak ziet voor **acute aanpassingen**.

#### Huidige situatie basisprofiel

Meeste instemming met vervullen klankbord- en adviesrol

- De commissaris binnen het bapr is van mening dat hij geregeld advies geeft aan de RvB en geregeld de klankbordfunctie inzet, proactief wordt betrokken bij belangrijke besluitvorming in de RvB en dat elke commissaris affiniteit heeft met de producten/markten van het bedrijf.

#### Huidige situatie voor variaties op het basisprofiel

Begrip van producten/ markten en adviesrol minder ontwikkeld bij deel andere variaties

- De meeste afwijkingen (i.c. **minder instemming** met stelling) van het bapr betreffen het begrip bij elke commissaris van de producten/markten van het bedrijf (6x) en het geregeld advies geven aan de RvB (4x). **Meer instemming** doet zich voor bij drie variaties bij de stelling dat de RvB open staat voor adviezen van de RvC.
- De variaties, waar zich de **meeste afwijkingen** voordoen zijn de **secretaris** (6x), de **STI** (6x), de **OVERHEID** (5x) en **FAM** (4x). De **voorzitter** heeft slechts twee positieve afwijkingen. Hij vindt dat er voldoende aandacht is voor risicomanagement en dat er beslist zowel met als zonder de RvB wordt vergaderd.

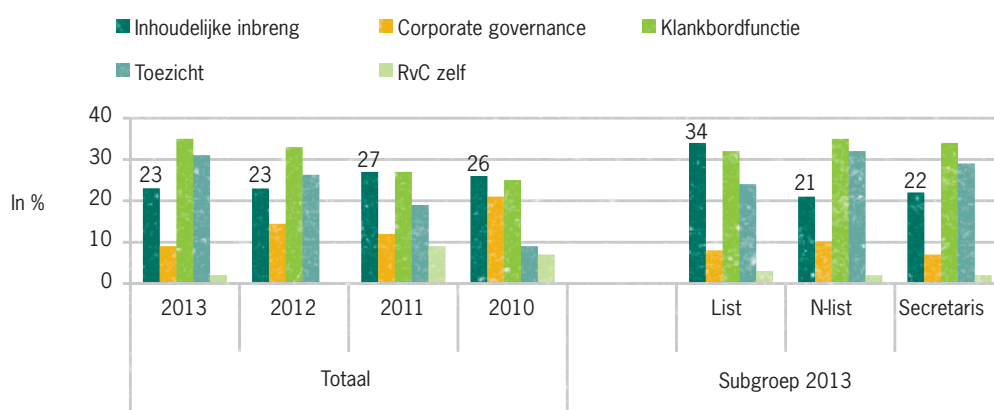
### 8.2 Toegevoegde waarde van en belemmeringen voor functioneren RvC

Onderzoeksvraag

Aan de commissarissen is gevraagd wat de twee belangrijkste punten zijn waaruit de toegevoegde waarde van hun RvC voor hun bedrijf (i.c. het bedrijf dat zij bij de beantwoording centraal hebben gesteld) blijkt. In totaal zijn er 279 (270 in 2012) punten genoemd, waarvan 38 (53 in 2012) met betrekking tot genoteerde bedrijven.

#### 8.2.1 Toegevoegde waarde RvC

Figuur 8.2.1 Aantal punten als toegevoegde waarde per cluster en per categorie bedrijf (als % van totaal).



n.b. clusters met minder dan 5% van de waarnemingen zijn niet opgenomen in de figuur evenals de cluster 'overige'. De getallen betreffen het percentage genoemde punten bij klankbordfunctie en bij toezicht

Hierboven zijn op totaalniveau de clusters met de pluspunten weergegeven. Alleen bij grote verschillen tussen de opvattingen bij de genoteerde (list) en bij de niet-genoteerde (n-list) bedrijven wordt daarover een opmerking gemaakt.

## Klankbordfunctie en toezichthoudende rol dominant

- De **klankbordfunctie** (35%) en de **toezichthoudende taak** (31%) maken tweederde uit van het totaal aantal genoemde punten. Bij de laatste cluster is het procentuele belang gestegen van 26% naar 31%. Dit is het resultaat van een sterke stijging bij de niet-genoteerde bedrijven en een sterke daling bij de genoteerde bedrijven. Gezien het groter aantal waarnemingen bij de niet-genoteerde bedrijven leidt dit voor de totale populatie tot een sterke stijging. De cluster **inhoudelijke inbreng commissaris** (23%) is onveranderd terwijl die voor corporate governance (van 14% naar 9%) licht is teruggelopen. De RvC zelf (0% in 2012) is nu ook weer nauwelijks genoemd (2%).
- De commissarissen zijn van mening dat zij vooral ten aanzien van de **klankbordfunctie** een toegevoegde waarde hebben geleverd. De percentages bij beide typen bedrijven ontlopen elkaar niet veel.
- Bij de **toezichthoudende taak** lijkt het of de genoteerde bedrijven vorig jaar de piketpaaltjes bij hun toezichthoudende taak wat nadrukkelijker hebben geslagen dan dit jaar, gezien de ontwikkeling van het procentueel aantal genoemde punten van 36% naar 24%. De niet-genoteerde bedrijven lijken iets na te ijlen. Dit jaar heeft 32% van de genoemde punten betrekking op toezicht tegen 24% vorig jaar.
- De cluster **corporate governance** bevat 9% (14% in 2012) van de genoemde punten. Deze daling is veroorzaakt door de commissarissen van de niet-genoteerde bedrijven.
- De **inhoudelijk inbreng van de commissaris** in termen van kennis, ervaring, inzicht, et cetera is procentueel ongewijzigd gebleven op 23%. Bij de niet-genoteerde bedrijven heeft zich een lichte daling voorgedaan ten aanzien van de in deze cluster genoemde punten. Bij de genoteerde bedrijven is er in procentuele termen gemeten een sterke stijging opgetreden.

## Genoteerd bedrijf meer voor ervaring dan voor kennis



Het lijkt er op dat bij genoteerde bedrijven de inbreng van ervaring sterker is dan bij niet-genoteerde bedrijven. Een verklaring hiervoor is wellicht dat de schaalgrootte van de opgenomen bedrijven een rol speelt. Bij de genoteerde bedrijven mag worden verondersteld dat deze gemiddeld meer omvang hebben dan de niet-genoteerde bedrijven. Een groter bedrijf zal dan doorgaans meer ruimte hebben om specialistische kennis in huis te halen dan een kleiner bedrijf. Het is niet onaannemelijk dat een en ander zich ook vertaalt in het profiel van de RvC en in de selectiecriteria voor nieuw aan te stellen commissarissen. Bij genoteerde bedrijven bestaat dan meer de neiging om ervaring te laten prevaleren boven kennis. Impliciet wordt dan misschien wel gedacht dat als iemand op een bepaald gebied de nodige ervaring heeft opgedaan, dat hij/zij dan weet welke vragen moeten worden gesteld als commissaris. Voorzover de betrokken commissaris naast zijn/haar ervaring ook nog specialistische kennis heeft, is het zinvol kritisch te bekijken of deze kennis nog wel voldoende actueel is.



## Advies, klankbord/sparring partner en meepraten over doelstellingen en strategie vaak genoemd

### Sub clusters genoemde punten

- **Klankbordfunctie**  
Advies, klankbord/sparring partner en meedenken/-praten over de doelstellingen en strategie zijn het vaakst (8% tot 6%) genoemd. In procentuele termen gemeten hebben zich geen grote mutaties voorgedaan.

## Geen uitgesproken uitschieters bij toezichthoudende activiteiten

- **Toezicht**  
Er zijn in deze cluster geen uitgesproken uitschieters te vermelden in die zin dat een bepaald aandachtsgebied erg vaak is genoemd. Vier deelgebieden zijn met 5% of 6% van de genoemde punten het vaakst aan de orde gekomen. Het betreft dan toezien op balans tussen ondernemerschap en risicomanagement, de werkgeversrol, de financiële controle en het kritisch volgen van de RvB. Bij de werkgeversrol is diverse keren gewezen op aangebrachte wijzigingen in de samenstelling van de RvB. Het lijkt er op dat het evalueren van het functioneren van een RvB wat kritischer plaatsvindt dan in het verleden gebruikelijk was. Over het algemeen zijn er geen spectaculaire verschillen waar te nemen tussen de commissarissen van beide categorieën bedrijven. Alleen blijkt het kritisch volgen van de RvB slechts genoemd te zijn bij de niet-genoteerde bedrijven. Misschien dat deze invulling van het commissariaat bij de genoteerde bedrijven als vanzelfsprekend wordt gezien en daarom geen opmerking verdient in termen van geleverde toegevoegde waarde als RvC. Bij de niet-genoteerde bedrijven, en zeker als het de kleinere zijn, kan dit een indicatie zijn van een overgang van RvC met een meer Raad van Advies karakter naar één met een meer Raad van Commissarissen karakter.

Relatiebeheer nog steeds ondergeschoven kind bij corporate governance



Corporate governance

Het aantal als toegevoegde waarde genoemde punten die door ons gelabeld zijn onder corporate governance, is procentueel niet alleen sterk teruggelopen, maar in absolute termen ook aan de lage kant. Dit roept wel wat vragen op. Corporate governance kent een interne en een externe dimensie. Onder de externe valt ook het relatiebeheer met diverse stakeholders, als eigenaren, medewerkers, klanten, leveranciers en overheden. En daarover zijn nauwelijks opmerkingen gemaakt. In de omschrijving van de taak van een RvC wordt immers gesteld dat deze bij de uitoefening van haar taak rekening dient te houden met de belangen van de diverse belanghebbenden bij een bedrijf. De vraag is, hoe een RvC zich vergewist van de belangen van de diverse betrokkenen als er geen relatie wordt onderhouden met deze belanghebbenden. Met aandeelhouders bij een beursgenoteerd bedrijf wordt doorgaans gesteld dat de RvB deze relatie moet onderhouden. Maar in het buitenland (zie o.a. het UK met een voor grootaandeelhouders aangevozen commissaris als aanspreekpunt) zijn al diverse ontwikkelingen waar te nemen dat ook een RvC zich actiever in dat relatiebeheer mengt.



Secretaris vooral oog voor kritisch volgen/doorvragen

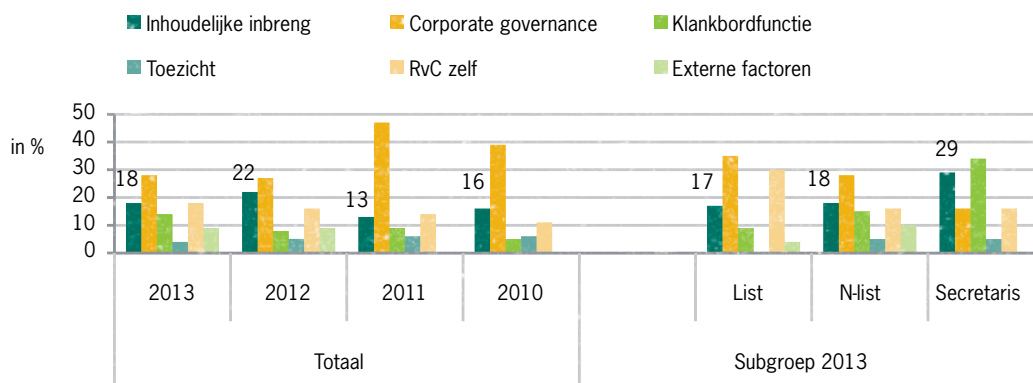
- De secretarissen laten op clusterniveau een vergelijkbaar patroon zien als de commissarissen als totaal bij het procentueel aantal genoemde punten, waaruit de toegevoegde waarde van de RvC blijkt. Het meest zijn genoemd de inbreng van ervaring, de klankbord/sparring partner rol en het kritisch volgen van de RvB/doorvragen. Ten aanzien van dit laatste punt is dat aanzienlijk vaker genoemd dan bij de commissarissen (15% tegen 5%). Het kan zijn dat de secretarissen duidelijk ervaren dat de opstelling van de RvC-leden naar de RvB een andere is dan die van de mensen uit de eigen organisatie naar hun RvB. Misschien constateren zij dat het **kritisch vermogen binnen de eigen organisatie wat te wensen overlaat**.

Onderzoeksvraag

8.2.2 Belemmeringen functioneren RvC

Aan de commissarissen is gevraagd wat de twee belangrijkste belemmeringen zijn voor het functioneren van een RvC bij het bedrijf dat zij bij de beantwoording van de vraag centraal hebben gesteld. In het totaal zijn 212 (177 in 2012) belemmeringen genoemd, waarvan 26 (31 in 2012 en 25 in 2010) met betrekking tot genoteerde bedrijven<sup>6</sup>.

Figuur 8.2.2 Aantal belemmeringen per cluster en per categorie bedrijf (als % van totaal).



n.b. clusters met minder dan 5% van de waarnemingen zijn niet opgenomen in de figuur evenals de cluster 'overige'. De getallen betreffen het percentage genoemde punten bij inhoudelijke inbreng commissaris.

Meeste belemmeringen bij corporate governance

- Ook dit jaar manifesteert zich meer dan een kwart (28%) van de belemmeringen in de cluster **corporate governance**. Op de tweede plaats met elk 18% komen de clusters 'inbreng commissaris' en 'RvC zelf'. De klankbordfunctie komt als cluster met 14% van de genoemde punten hierna. Vergeleken met het vorige onderzoek, is dat een stijging van 6% punt naar 14%. Deze toename is volledig te herleiden tot de ontwikkeling bij de niet-genoteerde bedrijven.
- Belemmeringen samenhangend met 'externe factoren' zijn qua percentage van het totaal aantal genoemde belemmeringen ongewijzigd op 9% gebleven. Regelgeving, toezichthouders en politieke besluitvorming maken van deze belemmeringen de hoofdmoot uit. Bij de niet-genoteerde bedrijven betreft dit net als vorig jaar 10% van de genoemde belemmeringen.
- Net als vorig jaar geeft 5% van de commissarissen aan **geen belemmeringen** te ervaren.

<sup>6</sup> Bedacht dient te worden dat het soms lijkt of de antwoorden bij de pijnpunten in strijd zijn met die bij de pluspunten of met die van de gesloten vragen. Dit wordt veroorzaakt doordat het aantal pijnpunten in absolute termen beperkt is, maar als percentage van het aantal pijnpunten hoog kan zijn.

#### Bij secretaris nu afwijkend beeld

- De **secretarissen** geven nu op cluster niveau wat meer blijk van afwijkende standpunten dan bij de genoemde punten als toegevoegde waarde. Relatief **het vaakst** zijn genoemd de **klankbordfunctie** (34%) en **inbreng** van de **commissaris** (29%). Corporate governance is in hun ogen veel minder een issue dan bij de commissarissen. Hetzelfde geldt ten aanzien van de externe factoren. Die zijn door de secretarissen geen één keer naar voren gebracht.

#### Informatievoorziening, RvB, relatie met eigenaren en relatie RvB-RvC meest genoemd

##### Sub clusters genoemde punten

- **Corporate governance**  
Vorig jaar sprong er als meest genoemde belemmering (8%) uit de **relatie met de eigenaren** (aandeelhouders en leden) bij vooral de niet-genoteerde bedrijven. Dit jaar is er wat meer spreiding in de belemmeringen, waarbij het wel of niet hebben van beursnotering geen onderscheidend criterium is. De **informatievoorziening** aan de RvC is met 7% het **vaakst genoemd**. Eén van de dilemma's die zich in dit verband voordoet is de haal- versus de brengplicht. Een commissaris verwoordde dit ongeveer als volgt: *'het gevaar bestaat dat een RvC tevreden is met de al jaren aangeleverde informatie en ook helemaal mee is gaan kijken vanuit de visie van de RvB. De alertheid om te signaleren dat er bepaalde informatie ontbreekt, kan zo gaan verslappen. Het is dan een goede zaak om periodiek als RvC zelf een review te (laten) doen van het business model, de marktontwikkelingen en de concurrentie'*.
- Daarnaast zijn met elk minimaal 5% keer genoemd: de **relatie met de eigenaren**, de **relatie RvB en RvC** en de **RvB zelf**. In het laatste geval is diverse keren gewezen op een RvB, waarover de RvC niet altijd een comfortabel gevoel had. Soms was dit niet zwaar genoeg om afscheid te nemen van een RvB-lid, maar in een aantal gevallen is dat wel gebeurd. Ook werd gewezen op de soms aanwezige 'eigen' agenda van de RvB. De indruk bestaat dat de RvC's zich wat kritischer beginnen op te stellen naar RvB's.
- In de relatie met de eigenaren is vooral naar voren gekomen de behandeling van de grootaandeelhouder of het hebben van meer dan één grootaandeelhouder. Uiteraard valt ook private equity hieronder. Diverse commissarissen ervaren af en toe een spagaat om hiermee op een in hun ogen goede manier om te kunnen gaan. Het spanningsveld in de relatie tussen RvB en RvC is van alle tijden. Wanneer ga je als commissaris dichter op een RvB zitten en wanneer niet? Ook is in een aantal gevallen gewezen op een collega-commissaris en vaak de voorzitter, die in de ogen van de andere commissaris onvoldoende afstand hield van de RvB.

#### Onvoldoende kennis (van het 'bedrijf') weer vaak genoemd; awareness voor digitale en ICT-component komt op

##### Inhoudelijke inbreng commissaris

- **Kennis** is het meest genoemde aandachtgebied (9% tegen 15% in 2012). In belangrijke mate is daarbij ook dit jaar gewezen op het onvoldoende hebben van kennis van het bedrijf in de meest ruime zin van het woord. Vaker dan in de vorige onderzoeken is expliciet gerefereerd aan ICT-kennis en kennis van de digitale wereld. In procentuele termen is dit nog zeer bescheiden, maar het ziet ernaar uit dat 'early adopters' in commissarisland wakker beginnen te worden.

#### Geen adequate samenstelling van RvC en verkeerde manier van werken

##### RvC zelf

- In de tijd gezien is het aantal opmerkingen over de RvC zelf in procentuele termen elk jaar geleidelijk gestegen van 10% in 2010 tot 18% in 2012. Wij zijn geneigd te veronderstellen dat dit te maken heeft met een kritischere en professionelere houding van de commissarissen zelf. Daarbij heeft de druk van de buitenwereld ongetwijfeld een rol gespeeld. De **meeste opmerkingen** hadden ook dit jaar weer te maken met de **samenstelling** en het **werken** van de RvC. Bij samenstelling werd gewezen op het onvoldoende heteroog en complementair zijn samengesteld. Ook is een paar keer de te grote omvang van de RvC genoemd. Ook het hebben van een niet-Nederlander in de RvC is soms als negatief beoordeeld. In meer situaties werd evenwel het gemis aan buitenlanders genoemd. Bij het werken van de RvC is diverse keren aandacht geschonken aan de 'board dynamics', een op dit moment zeer populaire term in commissarisland. Onervaren leden, commissarissen die graag hun eigen haan victorie willen zien kraaien, gebrek aan zelfkritisch vermogen en een voorzitter die wat steken laat vallen bij het managen van het groepsproces binnen de raad zijn voorbeelden, waaraan kan worden gedacht als illustraties van de niet bevredigend verlopende groepsprocessen.



## Geen belemmering voor toezicht

### Toezicht

- Net als voorgaande jaren is het aantal opmerkingen in deze categorie beperkt. De commissarissen zien blijkbaar nagenoeg geen belemmeringen om toezicht uit te kunnen oefenen.

## Beschikbare tijd wordt een steeds groter probleem

### Klankbordfunctie

- 14% (8% in 2012) van de belemmeringen valt in deze cluster. Daarvan heeft het grootste deel te maken met **beschikbaarheid in termen van beschikbare/benodigde tijd**. Van 3% in 2011 is deze belemmering via 7% in 2012 toegenomen tot 10% in 2013. Een aantal commissarissen gaf aan dat het aantal vergaderingen op jaarbasis onvoldoende was om binnen de per vergadering gereserveerde tijd alle punten adequaat af te kunnen handelen/te kunnen bespreken. Ook de tijd voor bilaterale gesprekken met mensen in de organisatie was onvoldoende. Met name voor commissarissen die naast hun commissariaat nog een full-time baan hebben, is deze beschikbaarheid een probleem<sup>7</sup>.
- Deze ontwikkeling doet bij ons wat gedachten opkomen.

### Enige bespiegelingen



Als beschikbaarheid in termen van tijd een probleem is, mogen de commissarissen de politiek wel dankbaar zijn dat die een limiet heeft gesteld aan het aantal commissariaten per commissaris. De commissarissen worden zo tegen zichzelf beschermd. Maar anderzijds blijkt in de praktijk de beschikbare tijd niet voor elke commissaris een belemmering te zijn. Zo constateren we dat in toenemende mate bijvoorbeeld beroepscommissarissen, die tijd beschikbaar hebben, vanwege het bereikte puntenaantal commissariaten weigeren. Daarbij worden niet zelden de (semi-)publieke instellingen het slachtoffer. Daarbij speelt de vergoeding niet altijd de doorslaggevende rol. Het kan niet anders dan dat het toenemend tijdsbeslag gevolgen gaat hebben voor de vergoeding aan de commissarissen. Daarbij lijkt het niet onaannemelijk dat de commissarisvergoeding op een of andere manier een relatie gaat krijgen met de vergoeding van de RvB-leden/de directie. Bij de (semi-)publieke sector is dat al het geval. Indirect is deze laatste vergoeding gekoppeld aan de vergoeding van de minister president. En omdat deze in relatie tot zijn verantwoordelijkheden en zwaarte van de functie in euro's niet al te hoog wordt beloond, is ervoor gekozen in ons land dat een groot aantal mensen ook een lage vergoeding krijgen. Zij mogen zo een bijdrage leveren aan het maatschappelijk nut. De beloningskloof tussen een voorzitter van de auditcommissie bij bijvoorbeeld een woningcorporatie en die bij een niet al te groot beursgenoteerd bedrijf laat zien dat in euro's gemeten de bijdrage aan het maatschappelijk nut veel kosten lijkt te besparen. De vraag is of er voldoende commissarissen met de vereiste kwalificaties beschikbaar zijn voor bedrijven in de (semi-)publieke sector die genoeg willen nemen met een lage betaling. Als dat niet het geval is, wie gaat dan de rekening betalen van falende bestuurders en commissarissen in de (semi-)publieke sector? Zijn dat de huidige leden van de Tweede Kamer, de ministers en staatssecretarissen? Dit lijkt ons onwaarschijnlijk. De rekening betalen wij vroeg of laat. De overweging om stil te staan bij de vergoeding heeft te maken met de veronderstelling dat bij een hogere vergoeding voor het commissariaat beschikbare tijd geen issue hoeft te zijn. Wel dient ervoor gewaakt te worden dat er dan alleen maar beroepscommissarissen beschikbaar komen. Ook in dat opzicht dient er voor gezorgd te worden dat een RvC voldoende heterogeen is samengesteld.



## Regelgeving en politiek blijven onvoorspelbare stoorzenders; toezichthouders niet altijd als positief ervaren

### Externe factoren

- Evenals vorig jaar heeft 9% van de opmerkingen betrekking op deze categorie. En ook zijn het nagenoeg uitsluitend de **niet-genoteerde bedrijven** die **belemmeringen** in deze cluster ervaren. Bij diverse (semi-)publieke organisaties ervaren commissarissen dat het aantrekken van bestuurders met de gewenste competenties soms zeer moeilijk verloopt vanwege de restricties op het gebied van beloningen. In toenemende mate geldt dit voor het kunnen aantrekken van geschikt geachte commissarissen. De gelimiteerde vergoedingen zorgen ervoor dat veel potentiële commissarissen überhaupt een gesprek niet aangaan. Voor bijvoorbeeld de zorg- en de woningcorporatiesector lijkt ons dat maatschappelijk gezien geen gezonde situatie.
- Ook de opvattingen van de **toezichthouders** in met name de **financiële sector**, vooral voor zover die worden vertaald in op te volgen aanwijzingen, maken de commissarissen niet altijd blij. Het wil ons voorkomen dat een wat meer evenwichtige communicatie tussen beide partijen het mogelijk moet maken om naar een leefbare en zinvolle relatie te groeien. Daarbij moet regelgeving als een middel worden gehanteerd en niet verworden tot een doel op zich. Want als dat laatste gaat gebeuren, zijn Amerikaanse toestanden in no time ook in Nederland ingeburgerd. Bovendien vrezen wij dat nog meer regels voor de financiële sector niet bijdragen aan het beter laten functioneren van financiële instellingen in onze maatschappij. Een contraproductief resultaat lijkt aannemelijker als uitkomst.

<sup>7</sup> In het vorige commissarissenonderzoek is door ons expliciet aandacht besteed aan de tijd die commissarissen besteedden aan het commissariaat en wat zij verwachtten voor de toekomst. 'Meer druk op de ketel bij RvC', hoofdstuk 11.

**Inbreng van 'bedrijfskennis'  
en beschikbare tijd issue voor  
secretarissen**

**Secretarissen**

- Bij de secretarissen springen er twee belemmeringen uit, namelijk de **inbreng van kennis** (18%) en de **beschikbaarheid** van commissarissen (26%). Wanneer deze belemmeringen worden gerelateerd aan het aantal secretarissen dat deze vraag heeft beantwoord, dan zijn de percentages wat zorgwekkender. 41% van de secretarissen noemt gebrek aan kennis en 59% geeft aan dat beschikbare tijd een probleem is.
- Wat betreft het gebrek aan kennis domineert ook nu weer kennis van het bedrijf in de breedte. Ten aanzien van de beschikbare tijd speelt hier ongetwijfeld mee dat het vinden van een datum om alle commissarissen op hetzelfde moment bij elkaar te krijgen soms bijna een onmogelijke opgave is. De commissarissen hebben wel tijd. Alleen hun agenda's matchen niet. En de secretaris moet dit maar zien op te lossen.









[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.  
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.

