

γνώθι σέαυτον (ken u zelve!)

RvC heeft behoefte aan
visionair en ‘domme’
vragensteller

Commissarissen benchmarkonderzoek 2014/2015

Deel IV

Auteurs:

Aalt Klaassen
en
Herbert Rijken

© 2015 A. Klaassen en H.A. Rijken

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

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

Inhoud

Inhoud	3
Leeswijzer	4
Woord van dank	6
Commissarissen/secretarissen die hun medewerking hebben verleend	8
Voorwoord	9
Samenvatting	10
Summary and main conclusions of the fourth sub-report	13
1 Inleiding	16
2 'Persoonlijke' dimensie	17
2.1 Verbeterwensen op geaggregeerd niveau per variatie	17
2.2 Persoonlijke eigenschappen: 'voelen' en 'drijfveren'	19
2.3 Persoonlijke eigenschappen: 'denken' en 'kracht/houding'	21
2.4 Persoonlijke eigenschappen: 'teamdynamiek'	25
2.5 Persoonlijke eigenschappen: 'teamrollen'	27
3 Toegevoegde waarde RvC	32

Leeswijzer

Belangrijkste bevindingen en inleiding

Resultaten:

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

Quotiënt als indicatie verbeterwens/ambitie

Signalen in tabellen

- groen:** kan minder
- blanco:** wellicht wat onderhoud
- geel:** beslist verbeteren
- oranje:** zeer ongewenste situatie

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

¹ De term basisprofiel en variaties op het basisprofiel en de gebruikte onderzoeksmethode zijn toegelicht in hoofdstuk 1 van het eerste deelrapport. (zie hiervoor www.gt.nl/commissarissenonderzoek. Kenmerkend voor het basisprofiel is onder andere dat het een beursgenoteerd bedrijf betreft en dat het niet een voorzitter van de RvC is.

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

Persoonlijke mening

Omschrijving variaties

- Tussendoor worden, veelal **in kleur** enkele **persoonlijke meningen** van de auteurs opgenomen.
- In de tabellen met de quotiënten zijn conform hiervoor geschetst alle resultaten gegeven voor het basisprofiel en een zestal variaties. Deze betreffen:
GB: het grote, niet-genoteerde for-profit bedrijf;
FAM: het familiebedrijf;
CORP: de woningcorporatie;
VZ: de voorzitter van de Raad van Commissarissen (RvC) of Raad van Toezicht (RvT);
RvB: de commissaris die tevens elders lid is van de Raad van Bestuur;
VR: de vrouwelijke commissaris.
- De notatie FAM wordt doorgaans gehanteerd als omschrijving voor ‘de commissaris van de variatie FAM’. Op dezelfde manier gaat dat op voor de andere variaties. Andere nog niet genoemde variaties zijn:
 - **COOP**: commissaris bij een coöperatie of een vereniging;
 - **MKB**: commissaris bij een MKB-bedrijf;
 - **STI**: commissaris bij een stichting of een vereniging;
 - **JONG**: commissaris < 55 jaar;
 - **AUDIT**: commissaris tevens lid van een auditcommissie;
 - **SeB**: commissaris tevens lid van een selectie- en benoemingscommissie.Als verzamelnaam voor de organisatie typische variaties wordt ook wel gesproken van **bedrijfsvariaties**. De andere worden dan de **persoonsgebonden variaties** genoemd.
- Bij de meeste vragen is gebruik gemaakt van een **5-puntschaal** met onder andere 1 = volstrekt onvoldoende/onbelangrijk/oneens tot 5 = meer dan voldoende/zeer belangrijk/volstrekt me eens. In een enkel geval is een 10-puntschaal gebruikt om te scoren.
- In de **figuren** is meestal meer dan 1 variabele getoond. Voor 1 variabele zijn doorgaans de bijbehorende getallen gegeven. De andere waarden kunnen dan uit de figuur worden afgelezen.

Getallen in figuren

Woord van dank

De auteurs zijn weer veel dank verschuldigd aan al de commissarissen voor hun medewerking (zie ook volgende bladzijde). De gehouden interviews, die gemiddeld bijna 2 uur en 1 kwartier duurden, waren ook dit jaar weer een zeer rijke bron van inspiratie. De zeer open discussies maken duidelijk dat ook commissarissen af en toe eens hun gedachten op tafel willen leggen. Er is behoefte aan reflectie. De invulling van het commissariaat is en blijft volop in beweging. Léon de Man heeft dit jaar ook weer de programmering en verzending van de webbased vragenlijst verzorgd. 159 respondenten hebben via dit kanaal meegewerkt. De invoer van de niet-web-based vragenlijsten is door Dirk-Jaap Klaassen verricht, die ook een kritisch blik heeft geworpen op eerdere versies van onderhavig rapport.

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

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

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

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

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

Grant Thornton was ook dit jaar weer de hoofdsponsor van het onderzoek. De samenwerking met Bart Jonker en Robin de Lange van Grant Thornton wordt elk jaar weer als prettig en constructief ervaren. Commissarissen appreciëren de Grant Thornton bijeenkomsten om en petit comité naar aanleiding van de uitkomsten van het onderzoek met elkaar van gedachten te wisselen. De auteurs zijn Grant Thornton erkentelijk dat door deze samenwerking een bijdrage kan worden geleverd aan de ontwikkeling van het commissariaat in Nederland.

Voor het eerst is dit jaar Jonathan Warner als cosponsor toegetreden. Dit heeft er mede toe geleid dat in samenwerking met Arjan Eleveld, Marian de Joode en Dieuwke Wolting van respectievelijk Jonathan Warner en LTP inhoudelijk een nieuwe stap is gezet in het commissarisonderzoek.

Commissarissen en secretarissen die hun mede- werking hebben verleend³

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

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



Voorwoord

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

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

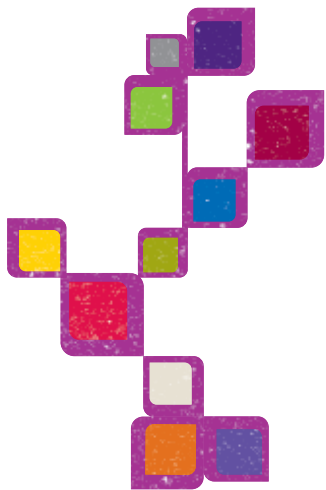
En dan is er bovendien nog de wetgever. Negatieve publiciteit over falend toezicht zorgt voor een bezorgde overheid en dat resulteert vaak in regulering. Regels die zorgen voor minder flexibiliteit en meer toezicht op toezicht. Nog meer regels waar commissarissen niet op zitten te wachten.

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

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

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

Bart Jonker
Partner Grant Thornton



Samenvatting en belangrijkste conclusies deelrapport 4

Zesde benchmarksurvey
Historisch hoge respons
61 face to face interviews

Persoonlijke eigenschappen,
teamdynamiek en teamrollen
m.b.t. commissaris zelf, de RvC
en de RvB

Toegevoegde waarde RvC

Commissaris positief over zichzelf;
RvB moet fors worden verbeterd

MKB uitzondering, ook voor
zichzelf

commissaris lid RvB
bovengemiddeld aantal
verbeterwensen

Achtergrond

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

Naast het **basisprofiel** van de commissaris (met o.a. als kenmerk het beursgenoteerd zijn) worden nog zes '**bedrijfsvariëties**' onderscheiden⁴ en zes '**persoonsgebonden variëties**'.

Inhoud deelrapport 4

In dit vierde deel staan **persoonlijke eigenschappen** en kenmerken, **teamdynamiek** en **teamrollen** centraal. Met betrekking tot dit onderdeel is niet alleen gekeken naar de huidige en de gewenste situatie. Maar ook zijn dezelfde vragen toegespitst op de **commissaris zelf**, op de **RvC** en op de **RvB**. De vragen zijn opgedeeld in zes clusters. Zowel voor de commissaris zelf, voor de RvC als voor de RvB zijn er 72 vragen gesteld. Daarvan betrof de ene helft de huidige situatie en de andere helft de **gewenste situatie**. Voor elke partij waren daarmee maximaal **36 verbeterwensen** mogelijk. Tijdens de interviews is dit onderdeel als boeiend en leerzaam ervaren.

Het rapport wordt afgesloten met een weergave van de door de commissarissen genoemde **toegevoegde waarde** van de RvC.

Verbeterwensen op overall niveau

Voor **zichzelf** ziet de commissaris gemiddeld de **minste verbeterwensen**. Als percentage van het totaal aantal mogelijke verbeterwensen is dat met **10%** (3,6 verbeterwensen) aanzienlijk geringer dan het percentage **voor de RvC** met **33%** (11,8 verbeterwensen). **Voor de RvB** is dit percentage zelfs **65%** (23,2 verbeterwensen).

Het **geringst aantal verbeteringen** voor **zichzelf als commissaris** hebben GB en SeB. De **meeste verbeteringen** worden aangegeven door MKB, gevolgd door de commissaris lid RvB. Het beeld **voor de RvC** is hier redelijk mee in lijn. Ten aanzien van de RvB is er wat meer variatie.

Van alle afzonderlijke variëties neemt **MKB** een **uitzonderingspositie** in. Niet alleen ziet deze voor zichzelf de nodige verbeterwensen (15x), maar ook is het aantal door deze commissaris genoemde verbeterwensen voor respectievelijk RvC (20x) en RvB (21x) onderling meer in een evenwicht met elkaar. Bij geen van de andere variëties is dat het geval. De **commissaris lid RvB** komt daarbij nog het dichtst in de buurt. Deze neemt per 'partij' **steeds een bovengemiddelde**

⁴ **Bedrijfsvariëties**: GB: groot niet-genoteerde bedrijf; MKB; FAM: familiebedrijf; COOP: coöperatie; CORP: woningcorporatie en STI: stichting/vereniging. **Persoonsgebonden variëties**: VZ: voorzitter; VR: vrouwelijke commissaris; AUD: commissaris lid-auditcommissie; JONG: jongere commissaris; RvB: commissaris lid RvB elders en SeB: commissaris lid selectie- en benoemingscommissie.

FAM en CORP telkens beneden gemiddeld	(lees kritische) positie in. In iets mindere mate geldt dit ook voor de vrouwelijke commissaris. De commissaris FAM en CORP laten een onderling vergelijkbaar beeld zien: voor elke ‘partij’ een (ruim) beneden gemiddeld aantal verbeterwensen.
	<i>Clusters persoonlijke eigenschappen (voelen, drijfveren, denken, kracht/houding en teamdynamiek)</i> <i>‘voelen’</i> Grosso modo zijn de ambities ten aanzien van de cluster ‘voelen’ voor de commissaris zelf, de RvC en de RvB redelijk vergelijkbaar. Kunnen luisteren, open staan voor impulsen van derden en sociaal vaardig zijn worden als zeer wenselijk gezien. Het hebben van humor komt wat lager uit.
Sociaal vaardig zijn moet beter voor RvC; voor RvB bijna alles	Voor de RvC is een verbetering wenselijk voor het sociaal vaardig zijn. De RvB moet blijkbaar op alle vier onderdelen wat bijschaven. Wat betreft het kunnen luisteren wordt dat als (zeer) dringend ervaren. Voor 83% van de verbeteropties bij de RvB wordt een verbetering opportunity geacht. Voor de RvC is dit percentage 37%, maar voor de commissaris zelf maar 8%.
Gerespecteerd worden, een autonome positie en invloed kunnen uitoefenen is wenselijk voor ieder	<i>‘drijfveren’</i> Bij de cluster ‘drijfveren’ scoren als wenselijk: gerespecteerd worden, een autonome positie en invloed kunnen uitoefenen. Dit geldt voor de commissaris zelf, de RvC en de RvB. Voor de RvC en de RvB is ook behoefte aan zichtbare successen (zeer) wenselijk. Voor de RvB komen daar nog bij duidelijke kaders. Het aantal verbeterwensen bij de variaties met betrekking tot de ‘drijfveren’ is voor zowel de commissaris zelf, de RvC als de RvB (samen 11x) uitermate beperkt. Ook zijn de resultaten divers.
Oordeelsvermogen, helikopterview en strategisch inzicht zijn key voor RvC en commissaris; voor RvB creativiteit	<i>‘denken’</i> Oordeelsvermogen, helikopterview en strategisch inzicht worden tot de gewenste topeigenschappen gerekend voor de RvC als geheel. Strategisch inzicht wordt met creativiteit en onderzoekende instelling als wenselijk gezien. Voor de commissaris zelf is de top drie identiek aan die van de RvC. Opvallend is dat de commissaris voor zichzelf creativiteit als duidelijk minder wenselijk ziet dan voor de RvC. Een ander mag blijkbaar deze inbreng leveren. Voor de RvB wordt de hoogste ambitie aangetroffen voor creativiteit/onconventionele attitude. Strategisch inzicht volgt hier kort op.
Vooral voor RvB de nodige verbeteringen gewenst	De commissaris, op MKB na, vindt voor zichzelf nauwelijks verbeteringen nodig. Voor de RvC vindt het basisprofiel dat alleen de onderzoekende instelling niet beter hoeft. Gemiddeld wordt daar bij alle variaties voor 60% van de mogelijke opties een verbetering nodig geacht. Voor de RvB betreft dit zelfs 92% van de opties.
Grote consensus voor commissaris zelf, RvC en RvB. Alle eigenschappen (zeer) gewenst	<i>‘kracht/houding’</i> Er is een grote mate van consensus ten aanzien van de wenselijkheid van de eigenschappen voor de commissaris zelf, de RvC en de RvB. Voor de RvC zijn stressbestendigheid, besluitvaardigheid en het hebben van een rechte rug zeer wenselijk. De andere eigenschappen (overtuigingskracht, kritisch doorvragen, resultaatgericht, evenwichtig en zakelijk) worden slechts marginaal minder wenselijk gevonden. De opvattingen ten aanzien van de RvB verschillen hiervan nauwelijks. Voor de commissaris zelf worden alle eigenschappen gemiddeld iets belangrijker gevonden.
‘Alleen’ verbetering voor RvB nodig	Zowel voor de commissaris zelf als voor de RvC worden er nauwelijks verbeterwensen gesignaleerd. De uitzondering is hier ook weer MKB. Voor de RvB volgt ook deze cluster het algemene patroon. Er blijkt bij de RvB nog al wat mis te zijn. Bij slechts 21% van de mogelijke opties wordt geen verbetering nodig geacht.
Op dominantie na zijn alle eigenschappen (zeer) wenselijk voor RvC en commissaris zelf	<i>‘teamdynamiek’</i> Behalve bij het dominant zijn liggen de opvattingen voor de RvC dicht bij elkaar. Het belang van de organisatie moet centraal staan. Dit wordt als zeer wenselijk gezien. De andere eigenschappen (toegankelijkheid, openheid, samenwerking, commitment, zelfkritisch en flexibel) vallen in de categorie wenselijk. Voor de commissaris zelf zijn alle eigenschappen als (zeer) wenselijk getypeerd.

Vooral zelfkritisch vermogen bij RvB moet beter

**Voor RvC ambassadeur één en
analyticus op twee**

Voor de **RvC** wordt de ambassadeursrol als zeer relevant aangemerkt. De rol van analyticus volgt hier kort op. De andere rollen (visionair, ‘domme’ vragensteller, mediator en aanvoerder) worden ook wenselijk geacht binnen de RvC. Daarbij scoort die voor de aanvoedersrol relatief het laagst. Voor de **commissaris zelf** staat de rol van analyticus bovenaan gevolgd door die van visionair. Binnen de **RvB** is de belangrijkste rol weggelegd voor aanvoerder (zeer wenselijk) gevolgd door ambassadeur.

Commissaris zelf: visionair en ambassadeur moeten beter

RvC heeft visionair en 'domme' vragensteller meer nodig

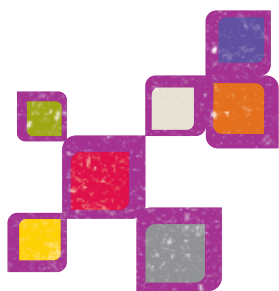
Voor RvB heeft elke teamrol verbetering

Klankbordfunctie bovenaan

**Toeziqhthoudende taak sterker
beleefd bij profit dan bij nf-profit**

Werkgeversrol niet de schoonheidsprijs

Het aantal opmerkingen bij de **werkgeversrol** is met **3% beperkt**. Blijkbaar vinden commissarissen dat ze op dit gebied niet de schoonheidsprijs verdienen.



Summary and main conclusions of the fourth sub-report

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

Personal values, team dynamics
and team roles in relation to the
SB members themselves, the SB
and the EB

Added value SB

SB members quite happy with their
own performance; EB requires
considerable improvements

DSME is the exception, also when
it comes to its own evaluation

Background

In 2014, the annual benchmark survey among Supervisory Board (= SB) members was held for the sixth consecutive time. A total of 216 SB members and 5 secretaries of the SB participated this year. That puts this year's **response rate** at an **historically high level**. As in previous years, part of the data was gathered during face-to-face interviews. By sharing their views, experiences and insights with us, the respondents contributed to a process which may lead to a further professionalization of the supervisory directorship. As before, and partly at the request of SB members, the results of the survey have been incorporated into a number of sub-reports.

Apart from the **basic profile** (listed companies, with a number of other features) six other **types of companies** are distinguished⁵ and six '**person specific variations**'.

Contents of the fourth sub-report

This fourth sub-report focuses on the **personal values** and characteristics, **team dynamics** and **team roles**. For this aspect, we didn't just look at the current situation, but also at the desired situation. The same questions were also tailored specifically to the **SB members themselves**, the **SB** and the Executive board of directors (= **EB**). The questions were broken down in six different clusters. The SB member themselves, the SB and the EB were asked 72 different questions. Half of those related to the **current** situation and the other half to the **desired** situation. Each of the parties therefore had a maximum of **36 areas for improvement**. During the interviews, this aspect was considered interesting and enlightening.

The report is concluded with a presentation of the SB's **added value** as identified by the various SB members.

Areas for improvement at an overall level

On average, SB members identify the **lowest areas for improvement** when it comes to **themselves**. At 10%, the percentage for the total number of potential areas for improvement (3.6 areas) it is considerable lower than the percentage identified (**33%**) for the **SB** in general (11.8 areas). For the **EB**, the relevant percentage is as high as **65%** (23.2 areas).

The **lowest number of improvements** when it comes to **their own performance as SB members** is identified by GB and SeB. The **highest number of improvements** is identified by the SME, followed by the SB member who is also an EB member. The picture **for the SB** is fairly similar. There is a bit more variation in the case of the EB.

⁵ **Company types**: GB: large non-listed company; MKB; FAM: family company; COOP: co-operative; CORP: housing corporations and STI: foundation/association. **'Person specific variations'**: VZ: chairman; VR: female supervisory director; AUD: supervisory director who is a member of the audit committee; JONG: younger supervisory director (< 55 years); BoD: supervisory director who is a member of another Executive Board and SeB: supervisory director who is a member of the selection and appointment committee.

SB member who is also a member of the EB identifies above-average number of areas for improvement

FAM and CORP consistently identify below-average numbers

Social skills leave room for improvement in the case of the SB; in the case of the EB all personal values leave room for improvement

Being respected, maintaining your autonomy and being influential is desirable for each

Judgement, bird's eye view and strategic insight are key for the SB and SB member; for the EB, it is creativity

Considerable improvements required, for the EB in particular

High degree of consensus for the SB-members themselves, the SB and the EB. All values are considered (highly) desirable

'Only' the EB needs to improve

Out of all the company types and person-specific variations, the SME represents an **exception**. Not only does it identify various areas for improvement (15) when it comes to itself, but the number of areas for improvement identified for the SB (20) and the EB (21) respectively, is more evenly divided. For none of the other company types or person-specific variations do we see the same picture. The **SB member who is also a member of another EB** shows the closest resemblance. For each of the 'parties' this member **consistently** takes an **above-average** (i.e. critical) position. This also applies, albeit to a lesser extent, to the **female supervisory director**. The SB members **FAM** and **CORP** show a mutually comparable picture: for **each of the 'parties'** they identify a number of areas for improvement that is (well) **below the average**.

Clusters personal values (feeling, motives, thinking, strength/attitude and team dynamics)

'feeling'

On the whole, the **level of ambition** with regard to the cluster '**feeling**' for the SB members themselves, the SB Board and the EB is fairly **similar**. Being a good listener, being open to input from third parties and having good social skills are considered **highly desirable**. By comparison, having a good sense of **humour** works out **a little lower**.

Having **good social skills** leaves **room for improvement** in the case of the **SB**. The **EB** appears to have **some improvements to make** on all four values. In the case of '**being a good listener**' the need for improvement is considered (**highly**) **urgent**. For **83%** of the **improvement options** at the **EB**, **improvements** are considered **advisable**. The relevant percentage for the **SB** is **37%**, but for the **SB-member themselves** only **8%**.

'motives'

For the cluster '**motives**' the following are considered **desirable**: being respected, maintaining your autonomy and being influential. This applied both the SB member themselves and for the SB and EB. For the SB Board and the EB, the need for **visible successes is considered (highly) desirable**. For the **EB clear frameworks** are also considered desirable.

The number of **areas for improvement** for the company types and person-specific variations in the case of '**motives**' is extremely **limited**, both for the SB member themselves and for the SB and EB (11 in total). The results are also quite diverse.

'thinking'

Judgement, bird's eye view and strategic insight are considered to be among the key **desired** values for the **SB** as **a whole**. Strategic insight works out just below 'highly desirable' and is 'only' considered 'desirable', as is creativity and an inquiring attitude. For the **SB-members themselves** the top three is identical to that of the SB. A striking result is that SB-members consider **creativity** considerably **less desirable for themselves** than for the SB. Apparently, they feel one of the others should provide this particular contribution.

For the **EB** the highest level of ambition is found for creativity/unconventional attitude. Strategic insight follows closely behind.

SB-members, with the exception of those in the SME, hardly see any need for **improvement** when it comes to themselves. For the **SB**, the basic profile feels that only the inquiring attitude has no need for improvement. On average, 60% of the improvement options is considered to leave room for improvement in the case of all company types and person-specific variations. For the **EB**, this even applies to 92% of the options.

'Strength/attitude'

There is a high degree of consensus with regard to the **desirability** of the personal values for the SB-members themselves as well as for the SB and EB as a whole. For the **SB** stress resistance, decisiveness and standing firm are considered **highly desirable**. The remaining values (powers of persuasion, asking supplementary critical questions, being result-oriented, balanced and business-like) are only considered marginally less desirable. The views with regard to the **EB** are virtually the same. For the **SB-members themselves** all values are considered slightly more important on average.

Both for the **SB-members themselves** and for the **SB** in general, **hardly any areas for improve-**

ment are identified. The exception is, once again, the SME. The **EB** follows the general pattern for this cluster also. It appears as if there is quite a lot wrong with the **EB**. Only 21% of the options are not considered to leave room for improvement.

'team dynamics'

With the exception of 'dominant' all values are considered (highly) desirable for the **SB** and the **SB** members themselves

Except in the case of 'dominant' the views for the **SB** are fairly similar. The organisation's interests should be the main concern. This is seen as highly desirable. The remaining values (accessibility, openness, collaboration, commitment, being self-critical and flexible) come under the desirable category. For the **SB members themselves** all values are rated (highly) desirable. For the **EB**, **commitment** clearly comes **first**, followed by the interest of the organization being the main concern and being self-critical. These values are 'highly desirable', whereas the remaining ones are rated as 'desirable'. Once again, the **SME** is the company type showing the highest number of deviations, in this case several lower scores.

Room for improvement with regard to the **EB's** ability to be self-critical

The **SB members' own** number of **areas for improvement** remains limited to 3. For the **SB**, the following areas for improvement are identified: **flexibility** and **ability to be self-critical**. For the **EB**, the **SB** members identify a higher number of areas for improvement. Improving the **ability to be self-critical** is even considered **urgent**. Dominance, commitment and making the interest of the organization the main concern are considered satisfactory.

Team roles

For the **SB**, the roles of ambassador (1st) and analyst (2nd) are key

For the **SB**, the ambassador's role is rated as 'highly relevant'. The role of the analysts follows closely behind. The other roles (visionary, person asking simple questions, mediator and leader) are also considered desirable within the **SB**. The leader's role scores lower than all the other roles. For the **SB members themselves**, the analysts' role is considered the most relevant, followed by that of the visionary. Within the **EB**, the main role is considered to be the leader (highly desirable) followed by the ambassador.

SB members themselves: visionary's and ambassador's role leave room for improvement **SB** has a greater need for a visionary and person asking simple questions

This cluster is where the **SM** members identify the highest number of areas for improvement when it comes to **themselves**. For the **total** number of all variations, this is **33%** of the possible options. The visionary's and ambassador's role, in particular, need to be fulfilled more effectively. Considering the number of areas for improvement identified, **the SB** doesn't appear to function all that well as a team. The following roles, in particular, leave room for improvement: analyst, leader, visionary, person asking simple questions (both score lowest for each company type). For all company types together, **the percentage of areas for improvement identified in the SB is 56%**.

EB: room for improvement in each of the roles

In the **EB's** case, it appears as if not enough thought has gone into their functioning as a team. The fulfilment of all team roles leaves room for improvement. For the **EB**, the relevant percentage works out and **73%**, which is very high.

Added value of the SB

Sparring partner role top of the list

The added value of the **SB** appears to be its **sparring partner function**. 35% of the comments come under this category. **Substantive contribution (25%)** (knowledge, experience, insight etc.) is in second place. In the not- for (=nf) -profit companies, this is more pronounced than in the profit sector.

Supervisory task considered to add more value in the profit than in the nf-profit

De **supervisory task (20%)** only comes in third position. In percentage terms, the added value appears to play a **more prominent role among the profit** companies than among the nf-profit companies.

Employer's role not top of the list

The **corporate governance** cluster contains 10% (11% in 2013) of the listed points. Once again, the profit (15%) and the nf-profit sector (7%) have different outcomes.

At 3%, the number of comments for the **employer's role** is limited. Apparently, **SB** members feel that they do not add much value in this area.



1 Inleiding

Repeterende vragen en capita selecta

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

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

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

Persoonlijke eigenschappen, teamdynamiek en teamrollen centraal m.b.t. commissaris zelf, de RvC en de RvB

In dit vierde deel wordt ingegaan op de in sommige opzichten meer 'zachte' dimensie. Persoonlijke eigenschappen en kenmerken, teamdynamiek en teamrollen staan centraal en zijn onderverdeeld in zes clusters. Voor een deel zijn deze vragen ook in eerdere onderzoeken aan de orde gesteld.

Dit jaar is in het onderzoek met betrekking tot dit onderdeel niet alleen gekeken naar de huidige en de gewenste situatie. Maar ook zijn dezelfde 36 vragen (en daarmee 36 mogelijke verbeteropties) toegespitst op de commissaris zelf, op de RvC en op de RvB. De vragen zijn niet gemakkelijk gevonden. Tijdens de interviews is dit onderdeel als boeiend en leerzaam ervaren.

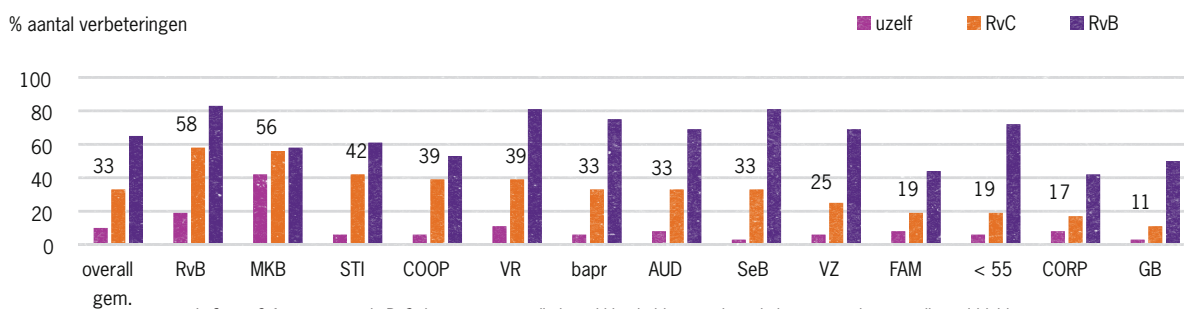
Toegevoegde waarde RvC als sluitstuk

Aan het eind van dit rapport wordt aandacht geschonken aan de volgens de commissarissen geleverde toegevoegde waarde bij hun organisatie/bedrijf.

2 ‘Persoonlijke’ dimensie

2.1 Verbeterwensen op overall niveau per variatie

Figuur 2.1 Aantal verbeteringen als % van het totaal aantal mogelijke verbeteringen per variatie per partij



In figuur 2.1 staan voor de RvC de percentages die betrekking hebben op de variaties en voor het overall gemiddelde

**Commissaris positief over zichzelf;
RvB moet fors worden verbeterd**

- De figuur laat aan duidelijkheid niet te wensen over. Voor **zichzelf** ziet de commissaris gemiddeld de **minste verbeterwensen**. Als percentage van het totaal aantal mogelijke verbeterwensen is dat met 10% aanzienlijk geringer dan het percentage voor de **RvC** met **33%**. Voor de **RvB** is het percentage verbeterwensen zelfs **65%**. Deze uiteenlopende percentages laten de nodige ruimte voor speculatie.

de commissaris zelf

**MKB wil nog aan zichzelf schaven;
GB en SeB zijn erg tevreden**

- De gemiddelde verbeterwens van 10% voor de commissaris zelf correspondeert met gemiddeld 3,6 verbeterwensen. Het **geringst aantal verbeteringen** voor zichzelf hebben GB en de commissaris SeB met elk slechts 1 verbetering (= 3%). De **meeste verbeteringen** worden aangegeven door MKB (15 x of te wel 42%) gevolgd door de commissaris lid RvB (7x of te wel 19%).

de RvC

**Commissaris RvB en MKB hebben
de nodige verbeteringen voor RvC;
GB erg tevreden**

- De gemiddelde verbeterwens van 33% voor de RvC komt overeen met 11,8 verbeteringen. De **uiterste waarden** worden nu ingenomen door aan de ene kant de commissaris lid **RvB** (21x of te wel 58%) met kort hierop MKB (20x of te wel 56%). Aan de andere kant betreft dit **GB** (4 x of te wel 11%).

de RvB

**RvB, SeB en VR veel
verbeterbehoeften voor RvB;
CORP en FAM relatief weinig.**

- Het aantal van 23,2 verbeteringen is gelijk aan het percentage van 65% verbeteringen voor de RvB. De **meeste verbeteringen** laat commissaris lid **RvB** zien met 30 (83%), gevolgd door **SeB** en **VR** (elk 27 en 81%). Ook het **basisprofiel** heeft voor de RvB relatief veel verbeterwensen met 27 (75%).
- De **minste verbeteringen** worden aangegeven door de **woningcorporatie** (15x en 42%) en **FAM** (16 x 44%). Deze onderkant van 42% roept bij ons de nodige vragen op.

MKB meest evenwichtig; RvB
steeds bovengemiddeld aantal
verbeterwensen

Commissaris zelf, RvC en RvB in samenhang bekeken

- Bij het **basisprofiel** is het percentage verbeterwensen per partij wat afwijkend van het overall gemiddelde. Voor de commissaris zelf is dat met 6% beneden gemiddeld, voor de RvC met 35% gemiddeld en met 75% voor de RvB duidelijk bovengemiddeld.
- Van alle afzonderlijke variaties neemt MKB een **uitzonderingspositie** in. Niet alleen ziet deze voor zichzelf de nodige verbeterwensen (15x), maar ook is het aantal door deze commissaris genoemde verbeterwensen voor respectievelijk RvC (20x) en RvB (21x) onderling meer in een evenwicht met elkaar. Bij geen van de andere variaties is dat het geval. De **commissaris lid RvB** komt daarbij nog het dichtst in de buurt met respectievelijk de volgende aantallen verbeterwensen: zichzelf (7x), de RvC (21x) en de RvB (30x). Deze laatste commissaris neemt daarmee per 'partij' **steeds** een **boven gemiddelde** positie in. In iets mindere mate geldt dit ook voor de **vrouwelijke commissaris**.
- De **jongere commissaris** is erg mild voor zichzelf (2x), heeft blijkbaar wat ontzag voor zijn collega-commissarissen, gezien het beneden gemiddeld aantal verbeteringen voor de RvC (7x), maar lijkt erg ontevreden over de RvB (26 x). Wellicht denkt de betrokken commissaris het zelf beter te kunnen doen.
- De **commissaris SeB** laat ook een afwijkend patroon zien. Voor zichzelf beneden gemiddeld (1x), voor de RvC gemiddeld (12x) en voor de RvB ver boven gemiddeld (29x of te wel 81%). Het is logisch te veronderstellen dat deze commissaris het meeste oog zou kunnen hebben voor de hier onderzochte dimensies. Misschien ziet/zag deze commissaris de nodige 'persoonlijke tekortkomingen' bij de RvB, maar krijgt/kreeg zijn/haar visie niet breed geaccepteerd binnen de RvC. Het kan ook zijn dat deze commissaris zich juist goed realiseert dat het schaaap met de vijf poten niet is te vinden en dat er vooralsnog geleefd moet worden met de huidige RvB.
- De commissaris **FAM** en **CORP** laten een redelijk vergelijkbaar beeld zien: voor **elke 'partij'** een (ruim) **beneden gemiddeld** aantal verbeterwensen. Bij de FAM vragen wij ons af in hoeverre ten aanzien van de beoordeling van de RvB meespeelt, dat de invloed van de RvC op de samenstelling van de RvB doorgaans wat geringer zal zijn dan bij andere bedrijven.
- De **voorzitter**, tenslotte, is relatief positief over zichzelf (2x) en zijn RvC (9x), maar kritischer over zijn RvB (25x). Wel bewegen deze scores zich **rond** de corresponderende **gemiddelden**.

FAM en CORP telkens
beneden gemiddeld qua aantal
verbeterwensen

Verschillen per gremium deels
verklaarbaar

Enige bespiegelingen

Naar wij hebben vernomen uit psychologenhoek is een respondent doorgaans positiever of minder negatief over zichzelf dan over de gremia waarin deze zit. Dit verklaart voor een deel het verschil in aantal verbeterwensen voor de commissaris zelf en voor zijn RvC. Ook is in dezelfde sfeer een meer kritische opstelling richting een derde gremium als de RvB in deze situatie aannemelijk. De uiteindelijke verhoudingen zijn evenwel soms aan de (zeer) forse kant.

Financiële dimensie nog dominant?



Los van de psychologische verklaring verbazen wij ons in een aantal gevallen over het grote aantal verbeterpunten bij de RvB. Het komt op ons over dat diverse commissarissen, wat betreft de persoonlijke dimensie, ontevreden zijn over hun RvB. Kan dat erop duiden dat deze dimensie de facto geen of nauwelijks een rol heeft gespeeld bij het selectie- en/of beoordelingsgesprek van de RvB? En kan het misschien zijn dat redelijk eindimensionaal werd en vermoedelijk ook nog wordt gekeken naar of een RvB een bepaalde winst of rendement heeft gehaald? Ergo de financiële dimensie is nog dominant! En zou dat kunnen betekenen dat in een dergelijke situatie het doel de middelen heiligt? De 'gebreken' van de RvB worden voor lief genomen.



Persoonlijke dimensie op netvlies
gekomen?

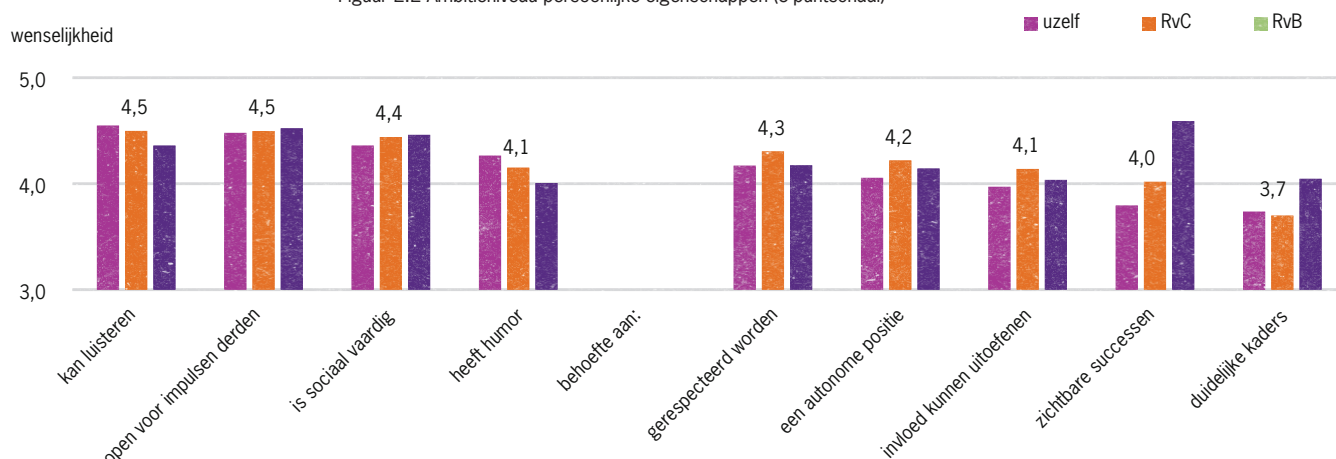


Een andere verklaring kan zijn dat al langer levende gevoelens manifest zijn geworden en dat we er vanuit mogen gaan, dat we aan de vooravond staan van de nodige mutaties in de RvB? Maatschappelijke ontwikkelingen en misschien ook de vraagstelling in het onderzoek hebben er mede toe geleid dat commissarissen gestimuleerd zijn deze dimensie eens serieus te bekijken? De conclusie is getrokken, dat er het nodige verbeterd kan/moet worden. De vraag is hoe dit dan dient te worden gerealiseerd. De meest voor de hand liggende stap is dat de persoonlijke eigenschappen meer nadrukkelijk worden meegenomen in niet alleen het selectieproces, maar ook het evaluatieproces van de RvB(-leden). En hopelijk is het dan een kleine stap, maar in ieder geval een logische, om deze benadering ook toe te passen bij de RvC.



2.2 Persoonlijke eigenschappen: 'voelen' en 'drijfveren'

Figuur 2.2 Ambitieniveau persoonlijke eigenschappen (5-puntschaal) ⁶



In figuur 2.2 staan de scores weergegeven voor de RvC van het basisprofiel

'voelen' basisprofiel

Ambities over commissaris zelf, RvC en RvB vergelijkbaar

- Grosso modo zijn de ambities ten aanzien van het beschikken over bepaalde eigenschappen voor de commissaris zelf, de RvC en de RvB redelijk vergelijkbaar. Kunnen luisteren, open staan voor impulsen van derden en sociaal vaardig zijn worden als zeer wenselijk gezien. Het hebben van **humor** komt **wat lager** uit.

Grotendeels vergelijkbaar met basisprofiel

overige variaties

- Wat betreft de **commissaris zelf** kunnen de andere variaties zich goed vinden in de opvattingen van het basisprofiel.
- Ten aanzien van de **RvC** laat alleen **MKB** twee grote afwijkingen van het bapr zien in negatieve zin, die leiden beide tot een minder hoge wenselijkheid. Het betreft het sociaal vaardig zijn en het kunnen luisteren.
- Voor de **RvB** leidt alleen de grotere afwijking bij GB voor het kunnen luisteren tot een hogere wenselijkheid dan bij het bapr.

'drijfveren' basisprofiel

Gerespecteerd worden, een autonome positie en invloed kunnen uitoefenen is wenselijk voor ieder

- Bij de door ons als 'drijfveren' omschreven cluster zien we meer reliëf dan bij de cluster 'voelen'. Wel komt de wenselijkheid gemiddeld wat lager uit. Gerespecteerd worden, een autonome positie en invloed kunnen uitoefenen scoren als wenselijk. Dit geldt voor de commissaris zelf, de RvC en de RvB.
- De commissaris blijkt voor **zichzelf** op bijna alle afzonderlijke eigenschappen binnen deze cluster **lagere ambities** te hebben **dan voor** de RvC als totaal.

Zichtbare successen zeer wenselijk voor RvB

- Voor de RvC bestaat er daarnaast behoefte aan **zichtbare successen**. Voor de RvB wordt dit zelfs **zeer wenselijk** gevonden. Ook worden **voor** de RvB **duidelijke kaders** als **wenselijk** gezien. Voor de commissaris zelf en de RvC gaat dit minder op.

Aantal afwijkingen beperkt

overige variaties

- Ook nu is het aantal afwijkingen van het basisprofiel beperkt. Voor **zichzelf** heeft de STI minder behoefte aan zichtbare successen, maar MKB juist meer. COOP heeft voor zichzelf meer behoefte aan een autonome positie.
- Voor de **RvC** heeft COOP meer behoefte aan duidelijke kaders en FAM wat minder aan een autonome positie.

⁶ Gezien het geringe aantal verbeterwensen voor de commissaris zelf zijn de betrokken gegevens niet opgenomen in de figuren en tabellen in deze en volgende paragrafen van dit hoofdstuk.

- MKB en FAM vinden dat zichtbare successen **voor** de **RvB** wat minder mag. Bij GB worden de duidelijke kaders wat minder opportuun geacht.

Tabel 2.2.1 Persoonlijke eigenschappen RvC en RvB: verbeterwensen 'voelen'

de RvC:	bapr	GB	FAM	CORP	VZ	RvB	VR
kan luisteren						0,88	
heeft humor						0,84	0,87
is sociaal vaardig	0,86	0,84			0,89	0,87	0,83
staat open voor impulsen van derden						0,88	0,88
de RvB;							
kan luisteren	0,78	0,81	0,88	0,87	0,83	0,81	0,77
heeft humor	0,86	0,83		0,88	0,89	0,87	0,87
is sociaal vaardig	0,82	0,87			0,81	0,80	0,82
staat open staan voor impulsen van derden	0,80	0,86			0,81	0,78	0,74

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

Nauwelijks verbeterwensen bij 'drijfveren'

- Het aantal **verbeterwensen** bij de variaties met betrekking tot de '**drijfveren**' is voor zowel de commissaris zelf (2x), de RvC (4x) als de RvB (5x) uitermate **beperkt** (10% of minder). Vandaar dat deze resultaten niet in een vergelijkbare tabel als tabel 2.2.1 worden gepresenteerd. Bovendien zijn de resultaten tamelijk divers. Alleen ten aanzien van de **RvB** heeft een viertal verbeterwensen, alle bij de persoonsgebonden variaties, betrekking op de **behoefte aan duidelijke kaders**.
- Ten aanzien van de **commissaris zelf** komen bij alle variaties in het totaal **maar twee** marginale **verbeterwensen** voor.

'voelen'

basisprofiel

Sociaal vaardig zijn moet beter voor RvC; RvB moet alles verbeteren

- Het basis profiel vindt dat er voor de **RvC** een verbetering wenselijk is voor het sociaal vaardig zijn.
- De **RvB** moet blijkbaar op **alle** vier onderdelen wat **bijschaven**. Wat betreft het **kunnen luisteren** wordt dat als **zeer dringend** ervaren.

variaties

Bij RvB, MKB en VR minimaal 3 verbeteringen voor RvC

- Ten aanzien van de **RvC** manifesteren zich vooral verbeterbehoeften bij de commissaris-lid RvB (4x), MKB (3x, waarvan 1 dringend) en de vrouwelijke commissaris (3x).
- De meest voorkomende verbetering betreft het sociaal vaardig zijn (8 variaties). De andere verbeteringen komen telkens bij niet meer dan 4 variaties voor.
- Bij de **RvB** kan beter worden gekeken naar de situaties, waarbij geen verbeteringen worden signaleerd. Het openstaan voor impulsen van derden heeft bij 4 bedrijfsvariaties geen verbeteringen. Hetzelfde geldt voor het sociaal vaardig zijn, maar dan bij 3 bedrijfsvariaties. Het hebben van humor is voldoende bij 2 bedrijfsvariaties en bij 1 persoonsgebonden variatie.
- FAM en COOP vinden alleen dat de RvB beter moet luisteren.
- Voor **83% van de verbeteropties** bij de **RvB** wordt daadwerkelijk een **verbetering opportuun** geacht. Voor de **RvC** is dit percentage 37%, maar voor de **commissaris zelf** maar 8%.

Voor 17% van de variaties doet de RvB het goed; vooral FAM en COOP positieve uitschieter

Huidige situatie

'voelen'

- In de huidige situatie scoren de **commissarissen** voor **zichzelf** op alle onderdelen **voldoende**. Alleen de commissaris-lid RvB en MKB komen op een paar deeleigenschappen iets onder de 4,0.
- Wat betreft de **RvC** is de instemming over aanwezigheid van de onderzochte eigenschappen minder hoog. Voor het kunnen luisteren en het open staan voor impulsen van derden wordt

doorgaans een grote mate van instemming aangegeven. Voor de beide andere eigenschappen is dat minder tot niet het geval. Het minst geldt dit voor het hebben van humor.

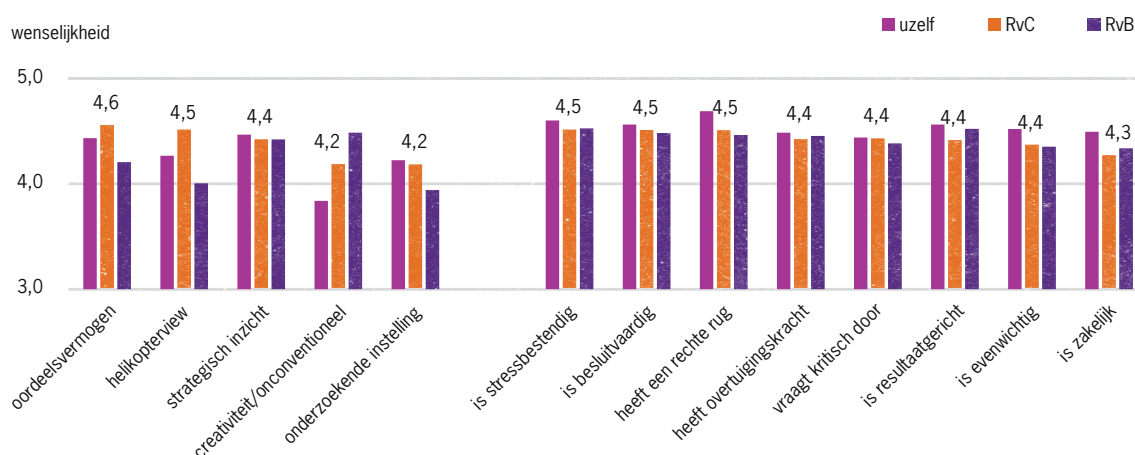
- Het zijn nu MKB, VR en commissaris lid RvB, die gemiddeld duidelijk onder het volmondig instemmend niveau komen

Enige bespiegelingen

Opvallend is dat alle variaties van mening zijn dat de RvB beter moet luisteren. We vragen ons af of dat naar de RvC of naar anderen is. Veronderstel dat het primair betrekking heeft op het luisteren naar de RvC. Kan het zijn dat de RvC zich enigszins miskend voelt in die zin, dat zij misschien in haar ogen geregeld adviezen geeft, die niet door de RvB worden overgenomen? Maar vraagt de RvC zich wel eens af of gemiddeld de adviezen aan de RvB wel van hoge kwaliteit zijn? Zou het kunnen zijn dat er een bias is bij de RvC ten aanzien van het beoordelen van de kwaliteit van de door de RvC gegeven adviezen. Stel dat de RvB bij nader inzien 10 adviezen terecht terzijde heeft gelegd en 1 niet. Stel verder dat de RvB bij nader inzien 8 adviezen ten onrechte heeft opgevolgd en 2 terecht. Wat zou dan het oordeel zijn van de RvC ten aanzien van het luistervermogen van de RvB? Zou de RvC dan primair kijken naar het ene advies dan bij nader inzien ten onrechte niet is opgevolgd en naar de 2 die terecht wel zijn opgevolgd? Maar de 10 die terecht zijn afgewezen en de 8 die ten onrechte zijn opgevolgd hoe worden die dan meegewogen? Wij weten de uitslag, maar helemaal gerust zijn wij er niet op gezien het geconstateerde zelfkritische vermogen van de commissarissen.

2.3 Persoonlijke eigenschappen: 'denken' en 'kracht/houding'

Figuur 2.3 Ambitieniveau persoonlijke eigenschappen (5-puntschaal)



In figuur 2.3 staan de scores weergegeven voor de RvC van het basisprofiel

'denken' basisprofiel

Oordeelsvermogen, helikopterview en strategisch inzicht key voor RvC

Commissaris zelf iets lagere ambities; creativiteit ligt bij de ander

Voor RvB creativiteit zeer wenselijk

- Er is nu meer reliëf waar te nemen dan bij de vorige clusters. Het wekt geen verbazing dat oordeelsvermogen, helikopterview en strategisch inzicht tot de gewenste topeigenschappen worden gerekend voor de RvC als **geheel**. Strategisch inzicht is net niet zeer wenselijk. Ook beide andere eigenschappen worden als wenselijk gezien.
- Voor de **commissaris zelf** is de top drie identiek aan die van de RvC. Alleen is de gemiddelde score voor dit cluster een fractie lager en is de volgorde binnen de cluster wat anders. Strategisch inzicht beschouwt de commissaris voor zichzelf als zeer wenselijk. Opvallend is verder dat de commissaris voor **zichzelf creativiteit/onconventionele attitude** als duidelijk **minder wenselijk** ziet dan voor de RvC. Een ander moet blijkbaar deze inbreng leveren.
- Voor de **RvB** liggen de wensen veelal op een ander niveau dan voor de RvC of de commissaris zelf. Creativiteit/onconventionele attitude wordt als zeer wenselijk gezien. Strategisch inzicht volgt hier kort op. Dit is binnen deze cluster de enige eigenschap waarbij de scores voor RvC, RvB en de commissaris dicht bij elkaar liggen. De overige eigenschappen krijgen een lagere wenselijkheid met als laagste die voor onderzoekende instelling.

overige variaties

Geen majeure afwijkingen van basisprofiel

- Wat betreft de **commissaris zelf** is er in het totaal **slechts** een **drietal** grotere **afwijkingen** van het basisprofiel. Ook ten aanzien van de **RvC** is dat met **5** **zeer gering**.
- Ten aanzien van de **RvB** is het aantal van 8 wat **substantiëler**, maar blijft met 12% van de gevallen ook nog **beperkt**. **COOP** is daarbij verantwoordelijk voor drie, positieve afwijkingen.

'kracht/houding'
basisprofiel

Grote consensus voor commissaris zelf, RvC en RvB. Alle eigenschappen (zeer) gewenst

- Er is nu een grote mate van consensus ten aanzien van de wenselijkheid van de eigenschappen voor de commissaris zelf, de RvC en de RvB. Het aantal accenten is beperkt. Hetzelfde geldt voor het verschil in waardering van de hoogste en de laagste score. Voor de RvC zijn stressbestendigheid, besluitvaardigheid en het hebben van een rechte rug **zeer wenselijk**. De andere eigenschappen worden slechts marginaal minder wenselijk gevonden. De opvattingen ten aanzien van de RvB verschillen hiervan nauwelijks.
- Voor de **commissaris zelf** worden alle eigenschappen **gemiddeld iets belangrijker** geworden. Dit geldt vooral het hebben van een **rechte rug** en het **resultaatgericht** zijn.

overige variaties

Voor commissaris zelf RvC en RvB bijna geen relevante afwijkingen van basisprofiel

- Wat betreft de **commissaris zelf** komen er bij de variaties in totaal 10 afwijkingen (bijna 10% van het mogelijke totaal) voor, waarvan 5 bij MKB. Al deze afwijkingen leiden niet tot (substantieel) andere wenselijkheden. Voor de RvB doet zich een vergelijkbare situatie voor. Ook hier is MKB weer verantwoordelijk voor de **meeste**, grote **afwijkingen** (6 van de 9). Slechts bij 1 afwijking, namelijk het hebben van een **rechte rug**, leidt dit tot een opvallend verschil met het basisprofiel. Deze eigenschap valt net onder de categorie 'wenselijk'.
- Met betrekking tot de RvC doen zich slechts 6 afwijkingen voor. Daarvan leidt er 1 tot een **afwijkende wenselijkheid** vergeleken met het basisprofiel. Bij COOP wordt het **kritisch doorvragen** als zeer wenselijk gezien.

enige bespiegelingen

Is creativiteit mogelijk zonder onderzoekende instelling?



Het lijkt erop dat het belang bij de RvB voor creativiteit/onconventionele houding wordt ingegeven door het huidige klimaat dat standaard antwoorden en acties niet meer de gewenste resultaten opleveren. De RvB moet daarvoor zorgen. Dat heeft ongetwijfeld gevolgen voor de selectie- en beoordelingscriteria.



Het valt ons op dat voor de RvB de wenselijkheid voor een onderzoekende instelling veel lager ligt dan die voor creativiteit/onconventionele attitude (4.5 versus 4.0). Moet deze laatste eigenschap niet samengaan met een onderzoekende instelling?



Helikopterview en oordeelsvermogen scoren verhoudingsgewijs wat laag voor de RvB, vergeleken met RvC en commissaris zelf. Maar als we kijken naar de recent veelal gehanteerde criteria voor het zoeken van een commissaris dan scoren bestuurlijke ervaring, strategisch inzicht en helikopterview hoog. Als nu bijvoorbeeld creativiteit zo belangrijk is, wat betekent dat dan voor de kweekvijver van toekomstige commissarissen. Wordt de deelpopulatie zo niet kleiner gemaakt? Of zou de RvC eens moeten nadenken dat als de creativiteit zo belangrijk is, zij deze competentie ook nu al een hogere prioriteit moet geven?



Tabel 2.3.1 Persoonlijke eigenschappen RvC en RvB: verbeterwensen 'denken'

de RvC beschikt over:	bapr	GB	FAM	CORP	VZ	RvB	VR
- strategisch inzicht	0,89				0,88	0,87	0,87
- oordeelsvermogen	0,89				0,89	0,85	0,85
- helikopterview	0,88				0,88		0,85
- onderzoekende instelling			0,89	0,89			
- creativiteit/onconventionele attitude	0,81	0,81	0,86	0,84	0,85	0,73	0,77
de RvB beschikt over:							
- strategisch inzicht	0,79	0,86	0,84	0,87	0,87	0,70	0,75
- oordeelsvermogen	0,85		0,88	0,89	0,89	0,85	0,82
- helikopterview	0,84		0,86		0,88	0,81	0,76
- onderzoekende instelling	0,87	0,80	0,86	0,89	0,89	0,83	0,79
- creativiteit/onconventionele attitude	0,70	0,76	0,83	0,81	0,76	0,65	0,69

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

- De **commissaris** vindt voor **zichzelf** nauwelijks verbeteringen nodig. Alleen de MKB commissaris wil op 4 eigenschappen een verbetering. Bij de overige variaties manifesteren zich slechts 2 verbeterwensen.

'denken'
basisprofiel

Alleen onderzoekende instelling hoeft niet beter voor RvC. Bij RvB moet alles beter.

- Het basisprofiel is van mening dat de **RvC** een verbetering moet realiseren bij **strategisch inzicht, oordeelsvermogen, helikopterview** en **creativiteit/onconventionele attitude**. Alleen de onderzoekende instelling voldoet.
- Bij de **RvB** moet op elke eigenschap beter worden gepresteerd. Bij strategisch inzicht en creativiteit is er zelfs sprake van een urgente verbeterbehoefte.

variaties

Voor 60% opties RvC verbetering nodig

Bij variaties moet bijna alles beter voor RvB

- Vooral **MKB** (5x), **COOP**, **Voorzitter**, **VR** en **AUD commissaris** (de laatste variaties elk 4 x) geven aan dat zij vinden dat hun **RvC** op een aantal eigenschappen **beter** moet worden. **JONG**, **GB** (elk 1x), **FAM** en **CORP** (elk 2 x) hebben de minste verbeterbehoeften.
- Gemiddeld is voor circa 60% van de mogelijke opties een verbetering gewenst.
- Voor de **RvB** laat tabel 2.3.1 aan duidelijkheid niets te wensen over. Het beeld bij de andere, niet getoonde variaties wijkt daarvan niet af. Slechts voor 5 (= 8%) van in totaal 65 opties wordt geen verbetering opportuun geacht.

huidige kwaliteit

Commissaris zelf is tevreden

Creativiteit zwak punt voor RvC

RvB schiet tekort

- Wat betreft de **commissaris zelf** zijn de commissarissen redelijk tevreden over de kwaliteit van hun eigenschappen. Alleen **FAM** en vooral **MKB** zijn **niet** (geheel) **tevreden**. Op een enkele uitzondering na wordt creativiteit/onconventionele attitude niet als een uitgesproken voldoende beschouwd.
- Voor de **RvC** als totaal gaat creativiteit/onconventionele attitude richting onvoldoende. Alleen **GB** en **CORP** komen gemiddeld voor de eigenschappen in deze cluster op een voldoende niveau. De andere variaties scoren gemiddeld lager met **MKB** als negatieve uitschieter.
- De **RvB** scoort over nagenoeg de gehele linie aan de te lage kant. **GB**, **CORP** en **JONG** zijn gemiddeld wel tevreden, maar zijn daarmee een uitzondering.

Tabel 2.3.2 Persoonlijke eigenschappen RvB: verbeterwensen 'kracht/houding'

de RvB:	bapr	GB	FAM	CORP	VZ	RvB	VR
- is stressbestendig	0,84		0,89	0,88	0,87	0,84	0,84
- vraagt kritisch door	0,76	0,86	0,83	0,82	0,82	0,71	0,75
- is evenwichtig	0,83	0,84	0,89		0,85	0,80	0,82
- is besluitvaardig	0,79	0,89		0,89	0,80	0,75	0,77
- is zakelijk						0,84	0,89
- heeft een rechte rug	0,79				0,83	0,79	0,73
- is resultaatgericht	0,86				0,89	0,83	0,85
- heeft overtuigingskracht	0,84	0,84	0,83	0,88	0,86	0,87	0,86

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

Commissaris zelf: alleen bij MKB verbetering nodig

RvC: alleen tekortkomingen bij MKB en commissaris lid RvB

- De **commissaris** is redelijk met **zichzelf** ingenomen. Alleen **MKB** wil op 4 van de 8 eigenschappen een verbetering. Bij de overige variaties manifesteren zich slechts 2 verbeterwensen, waarvan 1 bij de commissaris lid RvB die aangeeft dat hij/zij wel wat minder stressbestendig mag zijn.
- Ook voor de **RvC** als geheel staan er nauwelijks noodzakelijke verbeteringen op de agenda. De uitzondering is weer **MKB** met 5 verbeteringen, waarvan 2 urgent (i.c. kritisch doorvragen en het hebben van overtuigingskracht). De commissaris lid RvB signaleert ook een aantal tekortkomingen (4x), waarvan die betreffende het besluitvaardig zijn beslist beter moet.
- Gezien het geringe aantal verbeteringen voor de RvC zijn de betrokken gegevens niet opgenomen in tabel 2.3.2.

'kracht/houding'

basisprofiel

Alleen zakelijk zijn is bevredigend

- Het basisprofiel is van mening dat de **RvB** alleen geen verbetering hoeft te realiseren bij het zakelijk zijn. **Forse verbeteringen** zijn nodig bij kritisch doorvragen, besluitvaardigheid en het hebben van een rechte rug.

variaties

GB, FAM en CORP minder ontevreden dan andere variaties

- Voor de **RvB** laten slechts drie variaties niet meer dan 4 verbeteringen zien. Dat zijn: GB, FAM en CORP. De overige variaties hebben minimaal 6 tot 8 verbeterwensen. De commissaris lid RvB en VR zijn de twee variaties, die vinden dat de RvB voor elke eigenschap tekort schiet.
- Voor elke eigenschap vinden minimaal 10 variaties dat de betrokken competentie beter moet, behalve voor zakelijk zijn (slecht 5x) en het hebben van een rechte rug (7x).
- Voor 21% van de mogelijke opties wordt geen verbetering wenselijk geacht.

huidige kwaliteit

Redelijk content met zichzelf en RvC; RvB behoort niet tot de top

- Uitgezonderd MKB zijn de commissarissen gemiddeld redelijk te spreken over zichzelf en over de RvC wat betreft de huidige kwaliteit.
- De huidige kwaliteit van de **RvB** scoort over de gehele linie lager dan die van de commissaris zelf en dan die van de RvC. Toch is de waardering in absolute termen niet onvoldoende. Alleen het zijn geen 'top-scores'. En in relatie tot de wensen te laag.

Enige bespiegelingen

De in deze twee clusters onderzochte eigenschappen worden als (zeer) wenselijk gezien. In het algemeen zijn de commissarissen van mening dat zij zelf en hun RvC redelijk aan de wensen voldoen. Maar hun RvB blijkt schromelijk tekort te schieten. Wij begrijpen dat niet en leggen onze gedachten aan u voor. Daarbij onderscheiden wij een drietal situaties, namelijk:

- a RvB was al benoemd, voordat de huidige RvC er kwam;
- b bij de aanstelling van de RvB zijn destijds primair (financiële) prestatie-eisen gesteld; en
- c inmiddels heeft de RvC oog gekregen voor niet-financiële/prestatie criteria.

ad a: de RvB was al benoemd, voordat de huidige RvC er kwam. De tekortkomingen zijn er duidelijk. Misschien zijn ze pas recent geconstateerd, omdat eerder nooit op deze manier naar de RvB is gekeken. De vraag is nu of de tekortkomingen zo ernstig zijn dat een wijziging aanbrengen in de samenstelling van de RvB nu wenselijk is. Het kan immers zijn dat de geconstateerde omissies gecompenseerd worden door andere positieve zaken. Ook kan het zijn dat een mutatie in de RvB een kostbare en misschien ook tijdrovende aangelegenheid is voor de betrokken organisatie. Ook kan het zijn dat de RvB binnen afzienbare termijn al het nodige verloop kent, zodat deze RvB op een natuurlijke manier kan worden aangepast in de gewenste richting. Maar wordt er ook gekeken wat een RvB voor 'schade' kan aanrichten? Wat zijn de opportunity costs van het laten zitten van een RvB die volgens de RvC tekort schiet?

ad b: bij de aanstelling van de RvB zijn destijds primair (financiële) prestatie-eisen gesteld. De RvB presteert uitstekend volgens de destijds overeengekomen criteria. Bovendien zijn er misschien collega-commissarissen en wellicht ook aandeelhouders die daarom tevreden zijn met de zittende RvB. De weerstand om andere, meer kwalitatieve criteria te gaan hanteren is nog groot. Bovendien worden er door menigeen ook vraagtekens gezet bij het subjectieve karakter ervan, als het op meten aankomt. Maar hoe kan het zijn dat destijds niet is gekeken naar de hier genoemde eigenschappen? Destijds werden deze eigenschappen toch ook al belangrijk gevonden?

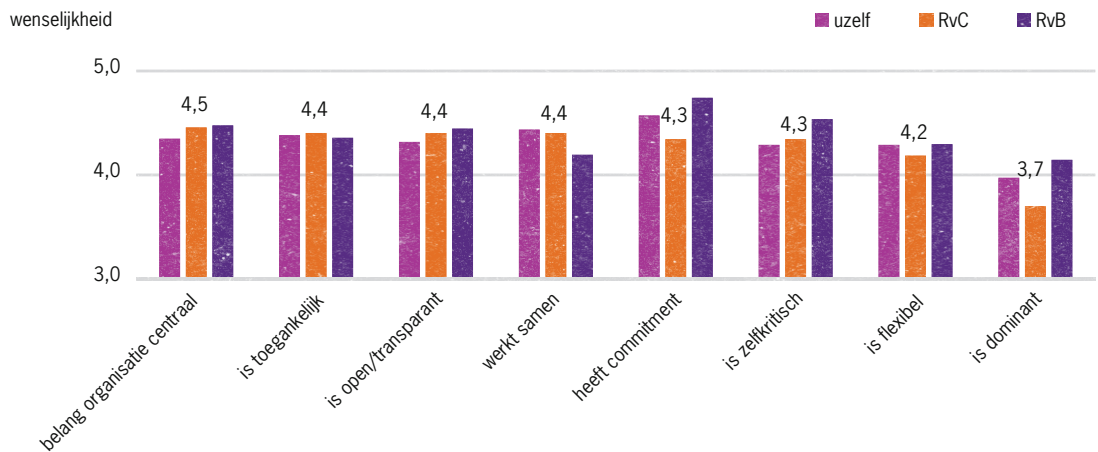
ad c: inmiddels heeft de RvC oog gekregen voor niet-financiële/prestatie criteria. In lijn met meer maatschappelijke ontwikkelingen en professionalisering van het commissariaat heeft ook de commissaris meer oog gekregen voor de onderliggende kwaliteiten en eigenschappen die nodig zijn om de continuïteit en winstgevendheid van een organisatie te waarborgen. Alleen zijn de opvattingen nog niet vertaald in selectie- en beoordelingscriteria van de RvB. Het kan zelfs zijn dat de een goede inhoudelijke beoordeling van de RvB in het geheel niet plaatsvindt. Toch lijkt de commissaris de lat voor de RvB hoger te gaan leggen! Daarmee is dat een ontwikkeling die we ook hebben waargenomen bij commissarissen. De RvB's van deze wereld krijgen er een nieuwe uitdaging bij. Er wordt breder gekeken naar hun functioneren. Redenerend vanuit een business model benadering lijkt ons dat een goede zaak.

Heeft RvC de wil, kracht en kwaliteit om persoonlijke eigenschappen in selectie en evaluatie RvB op te nemen

In deelrapport 2 hebben wij laten zien dat de evaluatie van het functioneren van de RvC beter moet op diverse fronten. Ook de selectie en evaluatie van de RvB schoot volgens de commissarissen nog tekort. We hebben dan ook alle redenen om te veronderstellen dat de hier genoemde eigenschappen bij de meeste RvB's niet voldoende expliciet binnen de RvC onderwerp van gesprek zijn geweest. Dat betreft dan de selectie- maar ook de evaluatiefase. De vraag is nu hoe de RvC daarin verandering denkt aan te brengen? Of zijn de tegenkrachten om deze weg te bewandelen nog te groot?

2.4 Persoonlijke eigenschappen: 'teamdynamiek'

Figuur 2.4 Ambitieniveau persoonlijke eigenschappen: teamdynamiek (5-puntschaal)



In figuur 2.4 staan de scores weergegeven voor de RvC en voor het basisprofiel

basisprofiel

Op dominantie na alle eigenschappen (zeer) wenselijk voor RvC

Commitment en dominantie hoger voor commissaris zelf dan voor RvC

Commitment voor RvB op één

- Behalve bij het dominant zijn liggen de opvattingen voor de RvC dicht bij elkaar. Het belang van de organisatie moet centraal staan. Dit wordt als zeer wenselijk gezien. De andere eigenschappen vallen in de categorie wenselijk.
- Voor de commissaris zelf zijn alle eigenschappen als (zeer) wenselijk getypeerd. Wat opvallende accentverschillen ten opzichte van de RvC zijn:
 - het hebben van **commitment** scoort hoger bij de commissaris zelf. Dit lijkt ten koste te gaan van het centraal staan van het belang van de organisatie. Bij de RvC is de score op deze dimensies tegengesteld; en
 - voor zichzelf vindt de commissaris **dominantie** wenselijker dan voor de RvC als totaal.
- Voor de RvB staat **commitment** duidelijk op de eerste plaats, gevolgd door het centraal staan van het belang van de organisatie en het zelfkritisch zijn. Deze drie eigenschappen zijn zeer wenselijk. De overige eigenschappen worden als wenselijk getypeerd.
- Opvallend is dat **samenwerken** voor de RvB lager scoort dan de meeste andere eigenschappen. Het verschil is weliswaar marginaal, maar toch opvallend. Ook de score voor **dominantie** valt op. De wenselijkheid wijkt weliswaar niet veel af van die voor de commissaris zelf, maar wel voor die van de RvC. Misschien is dominant wel een beetje geïnterpreteerd als leidend. En dan staat dominantie voor 'in de drivers seat' zitten. Voor de relatie tussen RvC en RvB kunnen wij ons iets voorstellen bij deze scores. Voor de relatie tussen aan de ene kant de commissaris zelf en aan de andere kant de RvB en de RvC hebben wij geen verklaring voor de verschillende scores op dominantie.

overige variaties

Voor RvC heeft alleen MKB lagere scores

Bedrijfsvariaties scoren lager op dominantie voor commissaris zelf

Voor RvB: bedrijfsvariaties contra dominantie en MKB weer vaak lagere scores

- Met betrekking tot de RvC laat **alleen MKB** grote **afwijkingen** zien met lagere scores dan bij het basisprofiel. Het betreft alle eigenschappen, behalve die voor het dominant zijn. Vijf ervan leiden materieel tot een lagere kwalificatie.
- Wat betreft de **commissaris zelf** laten alle **bedrijfsvariaties** een **lagere score** voor **dominantie** zien. Doorgaans leidt dit op de wenselijkheidschaal tot een lagere kwalificatie. Bij de COOP is dit zelfs twee klassen lager. Er bestaat bij die variatie slechts een lichte instemming met het dominant zijn.
- Wat betreft de **RvB** doen zich er twee soorten afwijkingen voor. Alle **bedrijfsvariaties** scoren hier ook lager op dominantie. In alle gevallen leidt dit tot een lagere wenselijkheid. Daarnaast laat ook nu **MKB** op de meeste eigenschappen (6x) een lagere score zien dan het basisprofiel. In vijf gevallen leidt dit tot een lagere wenselijkheid.

Tabel 2.4.1 Persoonlijke eigenschappen RvC en RvB: verbeterwensen m.b.t. groepsdynamiek

de RvC:	bapr	GB	FAM	CORP	VZ	RvB	VR
- werkt samen						0,88	
- is flexibel	0,88		0,88		0,88	0,79	0,89
- is toegankelijk						0,86	
- is zelfkritisch	0,89		0,85	0,89		0,74	0,89
De RvB:							
- werkt samen	0,89						0,88
- is flexibel	0,83	0,89	0,89		0,80	0,82	0,79
- is open/transparant	0,82	0,89	0,87		0,84	0,81	0,81
- is toegankelijk	0,86				0,80	0,83	0,88
- is dominant						0,78	
- stelt belang organisatie centraal					0,88	0,89	
- is zelfkritisch	0,73	0,86	0,84	0,84	0,74	0,65	0,69

Groen: de huidige kwaliteit scoort +10% of meer hoger dan het belang; geen getal: de afwijking van het belang ligt tussen de + 10% tot en met -10% en is in beginsel acceptabel; geel: de afwijking ligt tussen de -10% tot en met -20% en is daarmee een punt van aandacht; oranje met rood randje: de afwijking is onder de -20% gelegen, actie is noodzakelijk. Bij zowel RvC als RvB zijn de rijen weggelaten, waarin geen enkele verbeterwens stond.

Commissaris zelf: nauwelijks veranderbehoefte

- Het aantal verbeterwensen voor de **commissaris zelf** blijft beperkt tot 3. Deze hebben alle drie betrekking op het dominant zijn. Het betreft de variaties MKB, JONG en AUD. Alle drie geven aan dat ze wel wat dominanter mogen worden. Dominanter zal doorgaans een negatieve connotatie hebben. Als we evenwel dominant vertalen in zich meer nadrukkelijk laten gelden, dan kunnen we wel een verklaring vinden voor de geconstateerde verbeterwensen.

*‘groepsdynamiek’
basisprofiel*

Flexibiliteit en zelfkritisch vermogen hoger voor RvC

- Het basisprofiel vindt dat de **RvC meer flexibiliteit** moet tonen en **meer zelfkritisch** moet worden. De verbeterwens voor zelfkritisch vermogen is wat het basisprofiel betreft in lijn met de sub samenwerking binnen de RvC geconstateerde verbetering (zie deelrapport 2) dat de RvC kritischer moet worden over het eigen functioneren als RvC.

Voor RvB veel verbeterwensen met zelfkritisch vermogen aan top

- Voor de RvB** zien de commissarissen meer verbeterwensen. Daarvan is die voor het **zelfkritisch vermogen** zelfs **urgent**. Commitment, dominantie en het centraal stellen van het belang van de organisatie behoeven geen verbetering. Op grond van het onderzoek is niet duidelijk, waarop de commissarissen hun oordeel over de RvB baseren. In ieder geval zal meespelen de ervaren relatie tussen RvB en RvC. In dat verband is bij de samenwerking tussen RvB en RvC opgemerkt dat het basisprofiel een verbetering nodig acht bij het openstaan van de RvB voor adviezen van de RvC. Ook wil het basisprofiel meer proactief worden betrokken bij belangrijke besluitvorming (zie deelrapport 2). Samenwerking, flexibiliteit en transparantie lijken qua verbeterbehoefte redelijk in lijn te liggen met deze eerder gesignaleerde verbeterwensen.

variaties

Hoge mate van consensus met basisprofiel; SeB vindt dat RvC minder dominant moet zijn

- Voor de **RvC** laten de variaties in 31% (=32x) van de gevallen een verbetering zien. Gedeeld met het basisprofiel zijn dat de verbetering voor het **zelfkritisch vermogen** (10x) en de **flexibiliteit** (11x).
- Van de afzonderlijke variaties laten **STI** (6x), **COOP** (4x) en commissaris lid **RvB** (4x) de **meeste verbeteringen** zien. Er is één **afwijkende** verbeterwens. Deze doet zich voor bij de commissaris **SeB**. Deze vindt dat de RvC wat **minder dominant** moet worden. Dit opvallende geluid wordt niet vaak aangetroffen. Deze laatste commissaris geeft overigens samen met de commissaris lid RvB aan dat een verbetering van het zelfkritisch vermogen van de RvC urgent is.

Vooraf persoonsgebonden variaties eens met basisprofiel over RvB

- Ten aanzien van de **RvB** zien we ook veel overeenkomsten met de opvattingen van het basisprofiel. Dit betreft dan met name de **persoonsgebonden variaties**. Op een uitzondering na laten deze **dezelfde situatie** zien als het basisprofiel. Een opvallende **uitzondering** laat

de **commissaris** lid **RvB** zien. Deze vindt namelijk dat de RvB zich beslist dominanter moet opstellen. Dit is primair te herleiden tot de relatief lage score voor de huidige situatie. Deze score is in lijn met de opvatting over de afbakening van de bestuurlijke verhoudingen. Deze moet ook beter.

- **Breed** worden **gedeeld** de wensen om verbeteringen aan te brengen bij: het zelfkritisch vermogen (13x), het transparant zijn (12x) en het flexibel zijn (11x). Ten aanzien van het zelfkritisch vermogen zijn alle persoonsgebonden variaties het met het basisprofiel eens dat de verbetering op dit gebied urgent is.
- Alle **persoonsgebonden** variaties hebben **minimaal 5 verbeterwensen**. De commissaris lid RvB (6x) en de commissaris SeB (7x) komen daar boven. Bij de **bedrijfsvariaties** ligt het aantal verbeteringen per variatie lager. Corp heeft er maar 1. STI en MKB hebben elk 4 verbeterbehoeften aangegeven. De andere bedrijfsvariaties hebben er elk 3.

huidige kwaliteit

Commissaris over zichzelf tevreden, behalve over dominantie

Vooraf MKB, STI en RvB wijken af van basisprofiel, dat redelijk tevreden is over RvC

Bapr alleen tevreden over commitment en centraal staan van organisatie bij RvB

- De commissarissen zijn van mening dat voor de **commissaris zelf** de huidige kwaliteit voldoende is. Alleen **dominantie** scoort wat lager. Grosso modo delen de andere variaties de opvattingen van het basisprofiel. Alleen MKB scoort op een drietal dimensies wat lager.
- Voor de **RvC** vindt het basisprofiel dat deze niet te dominant is, dat flexibiliteit nog niet ideaal is en dat het zelfkritisch vermogen maar in beperkte mate aanwezig is. Van de andere eigenschappen wordt verondersteld dat deze aanwezig zijn. De meeste afwijkingen van het basisprofiel doen zich voor bij MKB (8x), de commissaris lid RvB (6x) en STI (4x). Qua eigenschappen komen de meeste afwijkingen voor bij transparantie (5x) en zelfkritisch zijn (5x). Er wordt in 27% van de gevallen afgeweken van het basisprofiel.
- Het **basisprofiel** vindt dat de situatie voldoende is **voor de RvB** bij: commitment en het centraal stellen van het belang van de organisatie. In 20% van de gevallen wijken de andere variaties af van het basisprofiel. Voornamelijk betreft dit dan positieve afwijkingen. Vooral **GB** (6x) en **CORP** (5x) vinden vaker dan basisprofiel dat bepaalde kwaliteiten wel in voldoende mate aanwezig zijn of minder tekort schieten. Vooral bij **toegankelijk** en **zelfkritisch zijn** doen zich de meeste, vooral positieve **afwijkingen** voor (elk 5x).

Staat belang organisatie echt centraal?



Het belang van de organisatie staat centraal bij commissaris zelf en bij RvC en dat moet zo blijven ook. Het beeld is dat (vooral in het verleden) een commissariaat nog wel eens als statusverhogend signaal werd afgegeven. De commissaris zou dan centraler staan dan het bedrijf. Zou dit helemaal zijn verdwenen?



Dominant wil de RvC niet zijn. Dat moet eerder weggelegd zijn voor de RvB. Maar opvallend is dat de commissaris van zichzelf vindt dat die wel dominant moet zijn? Waarom? Vindt de commissaris zich onvoldoende gehoord of manifesteert hij/zij zich onvoldoende?



Hoe toegankelijk zijn commissaris, RvC en RvB?



Toegankelijkheid is wenselijk voor RvC, commissaris zelf en voor RvB. Wij horen regelmatig als tegenwerping om te praten met anderen uit de organisatie buiten de RvB, dat die mensen daar niet altijd mee om kunnen gaan. Hetzelfde geldt voor sommige commissarissen. Het lijkt mij dat dit misschien wel veel zegt over de zogenaamde veronderstelde toegankelijkheid. Als iemand niet weet dat hij naar de RvC kan/mag stappen, is de RvC dan toegankelijk? En maakt het dan wat uit of de RvC zich regelmatig manifesteert naar de mensen in de organisatie? Welke RvC draagt elke keer dat een medewerkersperiodiek uitkomt, een stuk tekst aan voor een nieuwsbrief o.i.d.? Of bestaat het contact met de medewerkers alleen uit een bijwonen van een (C)COR-vergadering?



2.5 Teamrollen

Onderzoeksvraag en omschrijving

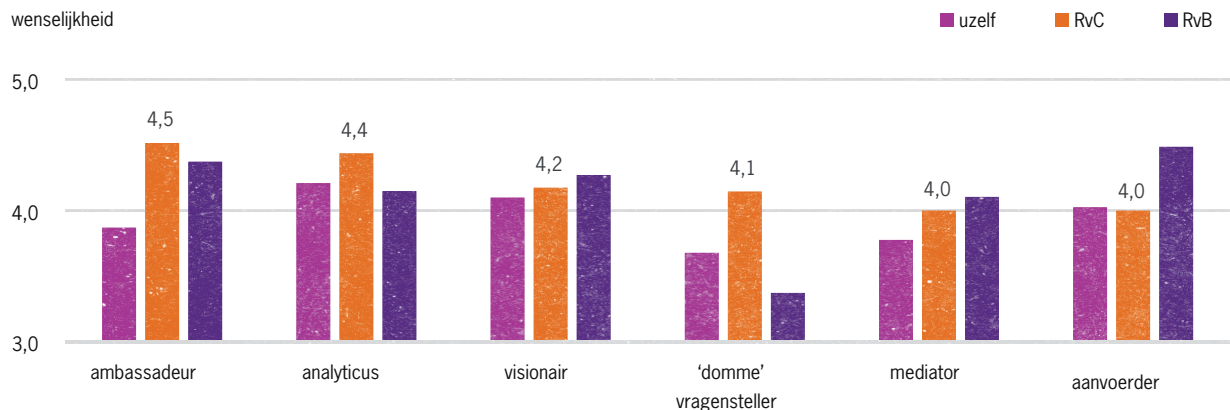
In het onderzoek zijn ook vragen opgenomen over de teamrollen (het aanwezig zijn in huidige en gewenste situatie). Daarbij zijn de volgende rollen met bijbehorende omschrijvingen gehanteerd:

- **Analyticus**: overziet complexe situaties, weet informatie op waarde te schatten en waar nodig te nuanceren.
- **Aanvoerder**: neemt de leiding op zich, wil graag invloed uitoefenen en toont zich daadkrachtig.
- **Visionair**: heeft een duidelijke visie en weet de horizon te verleggen.
- **Mediator**: zorgt voor overeenstemming en geeft advies. Voorkomt polarisatie.
- **Ambassadeur**: heeft een brede oriëntatie en een externe blik. Stelt zich steeds actief op de hoogte van wat er in en buiten de organisatie speelt, voorkomt kokervisie door informatie van

buiten naar binnen te halen.

- **‘Domme’ vragensteller:** stelt basale vragen, die ervoor kunnen zorgen dat andere gezichtspunten worden ingenomen en die kunnen leiden tot verfrissende en praktische nieuwe benadering/oplossingen/inzichten.

Figuur 2.5 Ambitieniveau persoonlijke eigenschappen: teamrollen (5-puntschaal)



In figuur 2.5 staan de scores weergegeven voor de RvC en voor het basisprofiel

basisprofiel

Voor RvC ambassadeur één en analyticus op twee

Commissaris ziet zichzelf vooral als analyticus

Voor RvB aanvoerder en ambassadeur bovenaan

- **Voor de RvC** wordt de ambassadeursrol als zeer relevant aangemerkt. De rol van analyticus volgt hier kort op. De andere rollen worden ook wenselijk geacht binnen de RvC. Daarbij scoort die voor de aanvoedersrol relatief het laagst.
- Voor de **commissaris zelf** staat de rol van analyticus bovenaan gevolgd door die van visionair. De rol van 'domme' vragensteller staat onderaan zijn lijstje. Gemiddeld geeft de commissaris voor zichzelf op de onderscheiden rollen de laagste waarde en voor de RvC de hoogste. De RvB zit daartussen.
- Binnen de **RvB** is de belangrijkste rol weggelegd voor aanvoerder (zeer wenselijk) gevolgd door ambassadeur. De enige rol die nauwelijks van toepassing wordt geacht voor de RvB is die van 'domme' vragensteller.

overige variaties

Commissaris zelf redelijk in lijn met basisprofiel

Ook RvC en RvB grotendeels conform basisprofiel

- Het totaal aantal afwijkingen van het basisprofiel voor de **commissaris zelf** is beperkt tot 13% (9x van de 72x). Drie bedrijfsvariaties kennen een hoger belang toe aan de ambassadeursrol. MKB hecht verhoudingsgewijs minder aan de aanvoedersrol en aan de visionair.
- **Voor de RvC** is het aantal grote afwijkingen 17% van het mogelijke aantal. Slechts in 7% van de gevallen leidt dit tot een andere mate van wenselijkheid voor een rol. De meeste grote verschillen worden waargenomen bij de bedrijfsvariaties (5x) met betrekking tot de ambassadeursrol. Daarvan leidt er één bij COOP tot een hogere wenselijkheid. Bij de andere bedrijfsvariaties neemt de wenselijkheid af.
- **Voor de RvB** is het procentuele aantal afwijkingen beperkt tot 13%. De effectieve mutatie bedraagt slechts 7%. Dus ook nu weer een patroon dat redelijk in overeenstemming is met dat van het basisprofiel. Vier wijzigingen betreffen de rol van mediator. Deze leiden elk tot een wijziging in de kwalificatie van deze rol. Drie keer is dat bij een bedrijfsvariatie.

Hoogleraar als 'domme' vragensteller in RvC?

Enige bespiegelingen

In de ogen van de commissarissen is er in de RvB nauwelijks plaats voor een 'domme' vragensteller. Binnen de RvC wordt deze rol wel als relevant aangemerkt. Verdere blijken commissarissen nog steeds bestuurservaring een belangrijk criterium te vinden voor een RvC. Dat impliceert dan dat de 'domme' vragensteller een ander voortraject moet hebben dan die van een zetel in een RvB. Zou dan gedacht kunnen worden aan een enigszins praktisch ingestelde hoogleraar of een kritische consultant?

Het ontgaat ons evenwel waarom ook in een RvB niet ruimte moet zijn voor een 'domme' vragensteller. Juist vanwege de mogelijke intern relevante katalyserende rol, lijkt ons dat een gewenste inbreng.

Tabel 2.5 Persoonlijke eigenschappen commissaris zelf, RvB en RvC: verbeterwensen teamrollen

uzelf	bapr	GB	FAM	CORP	VZ	RvB	VR
- analytiscus							
- aanvoerder			0,89				
- visionair	0,89	0,90		0,90		0,85	
- mediator			0,90	0,87		0,87	
- ambassadeur	0,88				0,85	0,86	0,88
- 'domme' vragensteller				0,84		0,74	
De RvC							
- analytiscus	0,89					0,87	
- aanvoerder	0,87		0,90			0,83	
- visionair	0,82	0,87	0,86	0,88	0,88	0,77	0,80
- mediator				0,87		0,83	
- ambassadeur						0,88	
- 'domme' vragensteller	0,80	0,84	0,85	0,87	0,85	0,86	0,81
de RvB heeft behoefte aan:							
- analytiscus	0,86	0,89	0,87	0,87		0,82	0,83
- aanvoerder	0,89					0,81	0,89
- visionair	0,80	0,88		0,87	0,81	0,66	0,76
- mediator	0,80		0,87	0,87	0,82	0,68	0,81
- ambassadeur	0,86	0,85				0,82	0,83
- 'domme' vragensteller	0,79	0,86	0,81	0,81	0,83	0,73	0,79

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

basisprofiel

Commissaris zelf: visionair en ambassadeur moeten beter

Voor RvC mediator en ambassadeur bevredigend

Voor RvB heeft elke teamrol verbetering

- Dit is het onderdeel van de persoonlijke eigenschappen, waarbij de commissaris **voor zichzelf** de meeste verbeterwensen signaleert. **Voor** het **totaal** van alle variaties betreft dit **33%** van de mogelijke **opties**. Bij het basisprofiel betreffen de verbeterwensen de teamrollen visionair en de ambassadeur.
- Voor de RvC** blijkt er gezien het viertal verbeterwensen nog wat te schorten aan het functioneren van de RvC als team. Verbeterbehoefte betreffen hier de teamrollen: analytiscus, aanvoerder, visionair en 'domme' vragensteller. Alleen de mediators- en ambassadeursrol behoeven geen verbetering. Voor alle variaties gezamenlijk is het **percentage verbeterwensen** voor de **RvC 56%**.
- Voor de RvB**, tenslotte, is er blijkbaar onvoldoende rekening gehouden met het functioneren als team. Alle teamrollen vereisen een betere invulling. Daarbij laten die van mediator en 'domme' vragensteller de grootste discrepantie zien tussen de huidige en de wenselijke situatie. Het zal geen verbazing wekken dat het aantal **verbeterwensen** als percentages van het totaal **voor de RvB** dat van beide andere spelers overtreft. De geconstateerde **73%** is ons inziens zeer fors.

overige variaties

In lijn met basisprofiel. MKB, commissaris lid RvB en CORP meeste wensen

- Voor de **commissaris zelf** betreffen de meeste verbeterwensen die van visionair (8x) en ambassadeur (7x). Ook nog geregeld komen voor 'domme' vragensteller (5x) en mediator (4x). Analytiscus is geen keer genoemd en aanvoerder slechts bij 2 variaties.

Ook beeld bij RvC conform basisprofiel. Commissaris lid RvB en STI meeste wensen

- MKB, commissaris lid RvB (elk 4x) en CORP (3x) laten van de afzonderlijke variaties de meeste wijzigingen zien. Gedeeld zijn die ten aanzien van visionair, mediator en 'domme' vragensteller.
- De teamrollen **binnen** de RvC, die blijkbaar het vaakst een verbetering behoeven, zijn: visionair en 'domme' vragensteller (elke variatie!), analyticus en aanvoerder (elk 6x). Daarmee is het totale beeld in overeenstemming met dat van het basisprofiel.
- De variaties met de meeste verbeterwensen zijn: de commissaris lid RvB (6x), STI (5x), de commissaris AUD en de commissaris SeB.
- Het **beeld voor** de RvB is bij de variaties wat minder negatief dan bij het basisprofiel. Vier van de zes persoonsgebonden variaties kunnen zich redelijk vinden in de opvattingen van het basisprofiel. Vooral de commissaris lid RvB en de commissaris SeB zijn zeer kritisch. De voorzitter en de commissaris AUD zijn iets milder en zijn voor een paar teamrollen relatief tevreden, namelijk die van aanvoerder en analyticus.
- Bij de bedrijfsvariaties komt het aantal gewenste verbeteringen bij de afzonderlijke variaties niet boven de 4. De minste verbeteringen (2x) doen zich voor bij MKB. Bij deze variatie steekt de commissaris de hand vooral in eigen boezem.

Voor commissaris zelf: analyticus sterk; mediator en 'domme' vragensteller zwak

Huidige kwaliteit

- Voor de **commissaris zelf** scoort het **basisprofiel** voldoende voor de rol van analyticus. Relatief zwak zijn: mediator, ambassadeur en 'domme' vragensteller.
- Bij de overige variaties doen de meeste afwijkingen zich voor bij de bedrijfsvariaties (11 van de 14). Alle bedrijfsvariaties scoren hoger op de ambassadeursrol. Bij COOP is dat zelfs zeer substantieel. Met name zal hierbij vermoedelijk gedacht worden aan de relatie met de leden. Verder is er een redelijke mate van overeenstemming met het basisprofiel.

Basisprofiel goed gevoel bij ambassadeursrol. Diverse afwijkingen van basisprofiel (18%)

- Voor de RvC wordt bij het **basisprofiel** de ambassadeursrol als sterk gezien. Zwak zijn 'domme' vragensteller, visionair en aanvoerder.
- Ook nu doen de meeste afwijkingen van het basisprofiel zich voor bij de bedrijfsvariaties (11 van de 13). Vijf ervan betreffen de ambassadeursrol. De persoonsgebonden variaties laten nauwelijks afwijkingen (slechts 2) zien van het basisprofiel.

Alleen aanvoerder voor RvB voldoende bij basisprofiel. Verder in kwart van gevallen afwijking van basisprofiel.

- Voor de RvB wordt bij het **basisprofiel** alleen de **aanvoedersrol** als voldoende ervaren. De 'domme' vragensteller wordt zelfs als onvoldoende ervaren. Ook zwak scoren visionair en mediator.
- Er doen zich nu de **nodige afwijkingen** voor van het **basisprofiel** (in 26% van de gevallen). Deze manifesteren zich primair bij de **bedrijfsvariaties** (14 van de 19). Bovendien zijn alle **afwijkingen positief** ten opzichte van de scores van het basisprofiel. Bij de **ambassadeursrol** leidt dat tot een voldoende situatie bij alle bedrijfsvariaties, behalve bij GB en MKB. De meeste afwijkingen manifesteren zich bij COOP, CORP en STI (elk 3).

Duidt te verbeteren mediatorrol bij CORP op spanning binnen RvC?

Enige bespiegelingen

Opvallend is dat bij CORP de mediator rol zowel bij de commissaris zelf, de RvC als de RvB verbetering behoeft. Kan dat een signaal zijn dat de combinatie van een bedrijfsmatige en maatschappelijke invalshoek met enige wrijving gepaard gaat?

Team-denken ondergeschoven kind bij selectie RvB?

Er zijn en/of pas samengestelde RvB, is er verkeerd geselecteerd, of is er sprake van een RvB bestaande uit 1 of 2 personen? Wij kunnen ons niet aan de indruk onttrekken dat het team-denken bij de selectie en de beoordeling van de RvB een ondergeschoven kind is geweest een misschien nog steeds is. Gegeven de blijkbaar aanwezige tekortkomingen bij de RvB vragen wij ons af in hoeverre een recente ontwikkeling geïnterpreteerd moet worden. Bij diverse, met name genoteerde bedrijven lijkt er een 'ontwikkeling' op gang te komen dat een RvB moet bestaan uit twee leden, namelijk een CEO en een CFO. Dit lijkt de heilige graal te gaan worden. Bewijsvoering is niet nodig. Is dat gewoon een blind volgen van in sommige Angelsaksische kringen aangehangen praktijk? Of is de populariteit van deze ontwikkeling deels te herleiden tot de wens van een RvC om het probleem van de samenstelling van het topmanagementteam vooral op het bordje te leggen van een uitgedunde RvB? De RvC hoeft zich dan nog maar met twee personen bezig te houden. Of blijft de RvC wel betrokken/verantwoordelijk voor de bezetting van het management team onder de RvB? De aandacht voor talentmanagement werd eerder al wel als een verbeteroptie aangegeven.

relatief wel erg veel verbeterwensen voor de RvB aangegeven. Dit blijft ons puzzelen. Is er sprake van een 'jonge' RvB, is er verkeerd geselecteerd, of is er sprake van een RvB bestaande uit 1 of 2 personen? Wij kunnen ons niet aan de indruk onttrekken dat het team-denken bij de selectie en de beoordeling van de RvB een ondergeschoven kind is geweest een misschien nog steeds is. Gegeven de blijkbaar aanwezige tekortkomingen bij de RvB vragen wij ons af in hoeverre een recente ontwikkeling geïnterpreteerd moet worden. Bij diverse, met name genoteerde bedrijven lijkt er een 'ontwikkeling' op gang te komen dat een RvB moet bestaan uit twee leden, namelijk een CEO en een CFO. Dit lijkt de heilige graal te gaan worden. Bewijsvoering is niet nodig. Is dat gewoon een blind volgen van in sommige Angelsaksische kringen aangehangen praktijk? Of is de populariteit van deze ontwikkeling deels te herleiden tot de wens van een RvC om het probleem van de samenstelling van het topmanagementteam vooral op het bordje te leggen van een uitgedunde RvB? De RvC hoeft zich dan nog maar met twee personen bezig te houden. Of blijft de RvC wel betrokken/verantwoordelijk voor de bezetting van het management team onder de RvB? De aandacht voor talentmanagement werd eerder al wel als een verbeteroptie aangegeven.

Is ondernemerschap wel voldoende in RvC verankerd?



Een betere visionairsrol staat duidelijk op de agenda van de commissarissen. Zowel voor de commissaris zelf, de RvC als de RvB bestaat er een breed draagvlak om aan deze rol meer invulling te geven. Wij vragen ons af in hoeverre deze geconstateerde lacune iets te maken heeft met de achtergrond van de commissarissen. In hoeverre wordt de huidige lichte commissarissen meer gekenmerkt door een achtergrond als manager dan door een ondernemersachtergrond? In het recente verleden was snijden in de kosten bon ton. Lean en mean noemen we dat. Vermoedelijk is daarmee teveel toekomstvisie geofferd. In diverse sectoren valt waar te nemen dat bedrijven geen of een te laat antwoord hebben op de digitale ontwikkelingen. Niet zelden komen nu noodgrepen uit de kast. Blijkbaar bevredigt dat niet. Dus moet er nu een blik visionairs worden opengetrokken. Waar gaan/moeten we heen? Achter welke banier gaan we staan? Wie helpt ons uit de penarie?

De commissarissen geven aan dat voor de commissaris zelf onder andere geen verbetering nodig is ten aanzien van: strategisch inzicht, onderzoekende instelling, creativiteit/onconventionele houding en behoefte aan zichtbare successen. Wel bestaat er bij een beperkt aantal variaties behoefte aan een sterkere visionaire rol en een rol van 'domme' vragensteller. Voor de RvC en de RvB zijn verbeteringen op deze eigenschappen wel opportuun, behalve voor het hebben van behoefte aan zichtbare successen. Blijkt hieruit niet teveel een managers oriëntatie? Wil een ondernemer niet bewijzen dat hij/zij gelijk heeft?





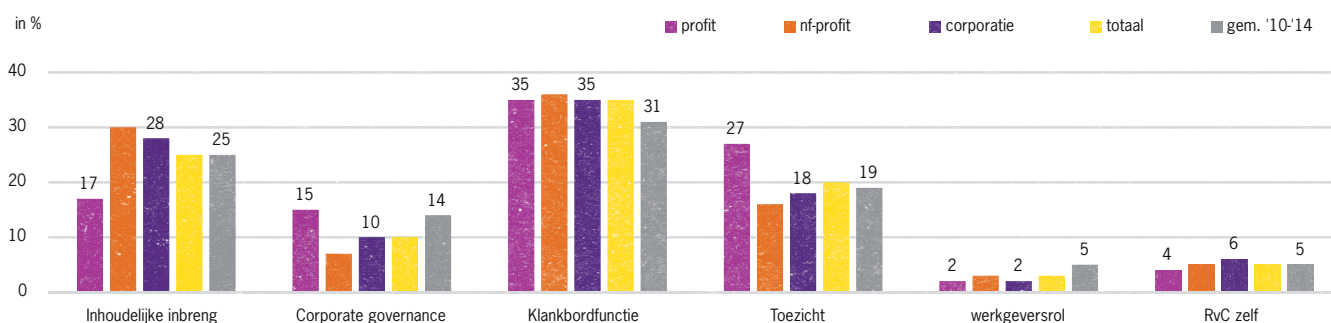
3 Toegevoegde waarde RvC

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 453 (279 in 2013 en 270 in 2012) punten genoemd, waarvan 180 met betrekking tot de profit bedrijven, 273 bij nf-profit bedrijven (176 bij woningcorporaties).

Figuur 3.1 Aantal punten als toegevoegde waarde per cluster en per categorie bedrijf (als % van totaal)



n.b. De cluster 'overige' is niet opgenomen in de figuur; nf-profit staat voor not for-profit.

Hieronder zijn op totaalniveau de clusters met de pluspunten weergegeven. Alleen bij grote verschillen tussen de opvattingen bij de profit bedrijven, bij de nf-profit en de woningcorporaties wordt daarover een opmerking gemaakt. Verderop bij de behandeling van de afzonderlijke clusters wordt aangegeven welke deelonderwerpen bij de betrokken clusters zijn ondergebracht.

Klankbordfunctie weer het meeste genoemd (35%)

Inhoudelijke inbreng stabiel op 25%

Toezichthoudende taak sterker beleefd bij profit dan bij nf-profit

- De **klankbordfunctie** (35%) is ook dit jaar weer de cluster, waarin procentueel de meeste opmerkingen vallen. Het percentage is daarmee vergelijkbaar met dat van de jaren 2013 en 2012. Er is de afgelopen drie jaar sprake van een stabiele situatie. In de jaren daarvoor lagen deze percentages lager.
- De cluster **inhoudelijke inbreng** (25%) in termen van kennis, ervaring, inzicht etc. komt qua procentueel aantal keren genoemd op de tweede plaats. Historisch gezien is dat sinds 2010 tamelijk stabiel. Nu manifesteert zich tussen de profit en de nf-profit bedrijven wel een verschil. Bij de profit bedrijven heeft slechts 17% van de genoemde toegevoegde waarde punten betrekking op deze cluster tegen 30% bij de **nf-profit**.
- De **toezichthoudende taak** (20%) is blijkbaar niet het aandachtgebied, waar de meeste toegevoegde waarde wordt geleverd. Deze cluster komt wat dat betreft pas op de **derde plaats**. Wel is er ook nu sprake van een duidelijk verschil in beleving tussen de profit en de nf-profit bedrijven/organisaties. Procentueel blijkt de **toezichthoudende rol bij de profit** bedrijven met 27% van het totaal aantal punten verhoudingsgewijs een **prominentere rol** te spelen dan bij de nf-profit met slechts 16% van de genoemde punten. Vergeleken met het

Corporate governance bescheiden plaats	- vijfjaars gemiddelde (19%) is de score voor dit jaar daar nagenoeg gelijk aan. - De cluster corporate governance bevat 10% (11% in 2013) van de genoemde punten. Ook nu divergeren de profit en de nf-profit sector wat van elkaar. Bij de profit sector gaat het om 15% van de opmerkingen tegen 7% bij de nf-profit en 10% bij de woningcorporaties. - De RvC zelf (5%) is nu wat vaker genoemd dan de afgelopen twee jaar. Het percentage is conform het vijfjaars gemiddelde.
Werkgeversrol ook nu niet sterkste punt	Het aantal opmerkingen bij de werkgeversrol is met 3% beperkt. Andere resultaten uit het onderzoek, zoals verbeterwensen ten aanzien van selectie en evaluatie functioneren RvB, lijken erop te wijzen dat de commissarissen vinden dat ze op dit gebied niet de schoonheidsprijs verdienen. In zoverre zijn de resultaten uit het onderzoek consistent.
Stimulans, klankbord/ sparring partner en advies vaak genoemd	<i>sub clusters genoemde punten</i> Klankbordfunctie Stimulans, steun voor RvB, klankbord/sparring partner en advies is met 17% het meest genoemd. Op de tweede plaats komen kritisch ijkpunt en meedenken/-praten over de doelstellingen en strategie (elk 6% genoemd). In procentuele termen gemeten hebben zich geen grote mutaties voorgedaan ten opzichte van vorig jaar. Kritisch ijkpunt speelt relatief meer bij de nf-profit sector (vooral de woningcorporaties) en meedenken/praten over de doelstellingen en strategie relatief meer bij de profitsector. Opvallend is dat dit laatste nauwelijks speelt bij de woningcorporaties. ‘Blik van buiten’, onafhankelijkheid en gebalanceerd oordeel worden relatief weinig genoemd.
Vooraf kennis en ervaring als toegevoegde waarde	Inhoudelijke inbreng Binnen deze cluster zijn kennis (11%) en ervaring (6%) het meest genoemd. Bij kennis speelt dit bij nf-profit met 14% sterker dan bij de profitsector (5%). Bij deze laatste sector wordt vermoedelijk vaak verondersteld dat specialistische kennis binnen het bedrijf zelf aanwezig is. De RvC zou dan geen aanvulling op dit gebied behoeven te leveren. Netwerk, deskundigheid, inzicht, betrokkenheid en visie komen elk niet boven de 3%.
Meer ingrijpen/inbreng in operaties bovenaan, maar bescheiden qua voorkomen	Toezicht Meer ingrijpen/inbreng in de operaties (7%) en toezicht in het algemeen (5%) zijn hier het vaakst genoemd. Daarbij is ingrijpen/inbreng in operaties wat sterker manifest bij de profit sector (10%) dan bij de nf-profit (4%). Overigens zijn deze percentages aan de bescheiden kant. Nauwelijks van betekenis zijn blijkbaar: financiële controle en balans ondernemerschap en controle in het kader van risk management.
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 (10%) op een vergelijkbaar niveau gebleven als vorig jaar en daarmee aan de lage kant. Over checks & balances, relatie RvB-RvC, relatie met stakeholders/familie, communicatie/verantwoording afleggen en dialoog is nergens het aantal genoemde punten boven de 3% gekomen bij één van de sectoren. Alleen relatiebeheer met de eigenaren is bij de profit sector in 7% van de gevallen genoemd. Vorig jaar constateerden we ook al dat relatiebeheer niet vaak werd genoemd. Het blijkt dat dit nog steeds niet is veranderd.

Waarom zijn aandachtgebieden niet genoemd in verband met het leveren van een toegevoegde waarde?

Enige bespiegelingen

Ook dit jaar is het weer opvallend dat commissarissen nauwelijks aangeven dat zij op het gebied van relatiebeheer met stakeholders, waaronder aandeelhouders, medewerkers, maatschappij, klanten en leveranciers een toegevoegde waarde hebben geleverd. Communicatie richting deze partijen en het afleggen van verantwoording komen niet in de vocabulaire voor. Bij de uitoefening van zijn taak dient een commissaris rekening te houden met de belangen van alle stakeholders. Maar waaruit blijkt dat de commissaris dat heeft gedaan? Met klagende klanten wordt bij voorkeur niet gesproken (zie deelrapport 3). De gesprekken met de OR lijken veelal een verplicht aanwezigheidsnummer te zijn. Gesprekken met huurders worden ook zeer wisselend beleefd. Met managers die ongewenst weggaan wil een deel van de commissarissen wel degelijk praten. Met eigenaren ligt een en ander wat genuanceerder. Maar uit die hoek lijkt de druk toe te nemen. In Nederland geven Eumedion en VEB aan dat de RvC voor hun een relevante gesprekspartner is. Alleen is het de vraag of dit andersom ook zo wordt beleefd. Wij kunnen ons niet aan de indruk onttrekken dat wederkerigheid bij Nederlandse commissarissen op dit gebied (nog) niet aanwezig is.

Maar, zult u wellicht vragen, waarom aandacht voor dit punt? De reden is eenvoudig. Wij denken dat commissarissen op het gebied van relatiebeheer nog wat achterstallig onderhoud hebben. Maar ook voor andere gebieden, die nauwelijks worden genoemd als punt waar de RvC/individuele commissaris een toegevoegde waarde heeft geleverd, is het goed na te gaan of daar juist voor de commissarissen een ontwikkeltaak ligt om wel toegevoegde waarde te gaan leveren. Alleen al de werkgeversrol is zo'n aandachtsg gebied, waarvan wij, mede gezien andere resultaten uit het onderzoek, zouden willen zien dat bij wijze van spreken volgend jaar 40% van de opmerkingen betrekking heeft op het geleverd hebben van een toegevoegde waarde. Er is een goede RvB samengesteld. De betrokken RvC hoeft na één jaar niet weer op zoek naar bijvoorbeeld een CEO.
