

Rvc en commissaris moeten permanente educatie serieuzer aanvliegen

En wordt er voldoende serieus gekeken naar de rol van de vicevoorzitter?



Zomer 2024

Dirk-Jaap Klaassen
Aalt Klaassen
Herbert Rijken
Oscar Toebosch

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Voorwoord	4
Top tien discussievragen	5
Deelnemers, sponsoren en betrokken organisaties	6
Woord van dank	7
Leeswijzer	8
Samenvatting	12
Samenvatting	13
Inhoud tweede deelrapport	13
Samenwerking tussen rvc en rvb	13
Deel van de werkgeversrol	14
Persoonlijke eigenschappen/competenties rvc en rvb	15
De rol en persoonlijke competenties/eigenschappen van de vicevoorzitter	16
Permanente educatie rvc(-leden) en delen verworvenheden met andere rvc-leden	18
1 Inleiding	20
1.1 Aanpak in dit onderzoek	21
1.2 Uitwerking resultaten naar basisprofiel en variaties daarop	21
1.2.1 Basisprofiel en variaties/benchmarks	22
1.2.2 Regressieresultaten	24
2 Samenwerking tussen de rvc en de rvb	26
Samenvatting	27
2.1 Wenselijke situatie	28
2.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit	31
2.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	35
3 Deel van de werkgeversrol	38
Samenvatting	39
3.1 Wenselijke situatie	41
3.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit	45
3.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	49

4	Persoonlijke competenties/eigenschappen van de rvc en de rvb	52
	Samenvatting	53
	4.1 Wenselijke situatie	54
	4.2 Veranderwensen en huidige situatie	57
	4.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	60
<hr/>		
5	De rol en persoonlijke competenties/eigenschappen van de vicevoorzitter	62
	Samenvatting	63
	5.1 Wenselijke situatie	64
	5.2 Veranderwensen en huidige situatie	69
	5.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	73
<hr/>		
6	Permanente educatie (leden) rvc en delen verworvenheden met andere rvc-leden	76
	Samenvatting	77
	6.1 Wenselijke situatie	78
	6.2 Veranderwensen en huidige situatie	82
	6.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	87
<hr/>		
	Appendix 1 Toelichting regressieanalyse	89
<hr/>		
	Over sponsor, onderzoeker en auteurs	93
<hr/>		

Voorwoord

In het Grant Thornton Commissarissen benchmarkonderzoek staat good governance en met name het functioneren van de commissaris/toezichhouder centraal. In deze 16e editie gaat het onder andere over de samenwerking tussen de rvc en de rvb, de werkgeversrol van de rvc, permanente educatie en de rol van de vicevoorzitter. Maar het gaat ook over gebieden waar iedereen mee te maken heeft zoals digitalisering, cybersecurity, AI en natuurlijk duurzaamheid. Blijven prikkelen en nieuwsgierig blijven, dat geldt voor zowel de onderzoekers, de commissaris als de accountant.



Annemarie Jongerden

Partner
Grant Thornton

Commissarissen in zowel de profitsector als de non-profitsector geven aan dat de krapte op de arbeidsmarkt een groot probleem is. Zowel in het vinden als behouden van mensen. Iets waar wij als accountantsorganisatie ook tegenaan lopen. Zeker met een toegenomen vraag op het gebied van duurzaamheid en cyberweerbaarheid.

Grant Thornton is al 14 jaar naamsponsor van dit onderzoek en daar zijn we trots op.

We vinden het belangrijk om een actieve bijdrage te leveren aan het stimuleren van good governance en dit onderzoek is daarin buitengewoon waardevol. De inzichten uit het onderzoek en de dialoog die we daarover voeren tijdens onze goed bezochte bijeenkomsten leveren iedere keer weer stof tot nadenken op.

Wij danken de auteurs van Board in Balance bv, Aalt Klaassen, Dirk-Jaap Klaassen en Oscar Toebosch, en prof. Herbert Rijken voor het onderzoek.

Leest u dit onderzoek voor het eerst of wilt u zelf deelnemen aan het onderzoek? Dat laatste juichen we uiteraard van harte toe. Neem dan vooral contact op met een van de auteurs.

Zowel de interviews als de bijeenkomsten geven u stof tot denken en helpen u met het formuleren van agendapunten voor uw rvc. In de loop der jaren is rond het onderzoek inmiddels een interessant netwerk ontstaan waar wij u ook van harte in verwelkomen.

We wensen u veel leesplezier en kijken ernaar uit om u binnenkort (weer) persoonlijk te ontmoeten tijdens een van onze evenementen.

Top tien discussievragen

1

Raken onderstroom veranderwensen de adviesfunctie van de rvc?

[Hoofdstuk 2: samenwerking tussen de rvc en de rvb](#)



2

Wat is het nut van een gezamenlijk social event van rvc en rvb?

[Hoofdstuk 2: samenwerking tussen de rvc en de rvb](#)



3

Hoe nauw mag de rvc betrokken zijn bij het senior management?

[Hoofdstuk 3: deel van de werkgeversrol](#)



4

Deelt commissaris in zorg en welzijn en onderwijs voldoende zijn/haar indrukken van het senior management?

[Hoofdstuk 3: deel van de werkgeversrol](#)



5

Heeft toegenomen aandacht werkgeversrol geleid tot een betere kennis bij de rvc van de rvb?

[Hoofdstuk 3: deel van de werkgeversrol](#)



6

Wie is aanspreekpunt als het gaat over het functioneren van de voorzitter?

[Hoofdstuk 5: de rol en persoonlijke competenties/eigenschappen van de vicevoorzitter](#)



7

Waarom vermijdt de commissaris interview?

[Hoofdstuk 6: permanente educatie \(leden\) rvc en delen verworvenheden met andere rvc-leden](#)



8

Is systematisch inpassen van stage in bijscholingsprogramma geen zinvolle stap voor vergroten inzicht in bedrijf?

[Hoofdstuk 6: permanente educatie \(leden\) rvc en delen verworvenheden met andere rvc-leden](#)



9

Hoe gaat de rvc aan inhoudelijke input van buiten de organisatie komen?

[Hoofdstuk 6: permanente educatie \(leden\) rvc en delen verworvenheden met andere rvc-leden](#)



10

Waarom zoveel en voortdurende verbeterwensen bij succession planning rvb?

[Hoofdstuk 3: deel werkgeversrol](#)



Deelnemers, sponsoren en betrokken organisaties

Commissarissen, bestuurders, secretarissen en internal auditors die aan het onderzoek hebben deelgenomen

W.W.M. Ackermans	J. Heimel	J.J. Nooitgedagt
B.M. Alibaks	M.H. Hendrikse	E. Obbink
H. Barendrecht	M.G.E. Henst	H.S.M. van Oostrom
N. Baroch	F.A.M. van de Heuvel	A.M. Overboom
M.A. Bastianen	H.J.H. Heuver-van Beusichem	M.G. Paré
W. Begthel	P.H.M. Hofsté	M.C.J. van Pernis
P. Bennemeer	J.C. van Houwelingen	H. Ploeg
B.I. Bergevoet	H. ten Hove	P.M.M. Rademacher
Ch.G.M. Beumer	J. Huisman	C. J. M. van Rijn
J. Blokhuis	P.A. Huisman-Spuijbroek	J.P. Rijsdijk
S.W. Blum	M.M.R. Huizinga	W.A.A.M. Roefs
G. Boon	J.A. van der Hulst	A.M. Roeters
H.W. Breukink	R.S. Icke	J.S. Scholten
W.A.P.J. Caderius van Veen	M.J.N.J. Jacquet	K. Smit
S. Cammers	E. Janssen	R. Smith
E. Capitain	E. de Jong	J.L. Spaan
K. Cramer	P.J. de Jong	J. van der Starre
A.J.W. Croonenberg	B. Jonker	R. van der Steeg
T. Dik	M. van Kasteren	D.H.C.M. Stolker
M.A.C.E. Driessen	A. Kerssies	S. Sumter
A.M. Eggenkamp	F.W.M. Kevenaer	S.J.A. Timmerman
R. IJ. C.D. Eijsvogel	S. Klop	A. Traas
A.J.M. Elshof	F.C.M. Kok	A.P.M. van der Veer
L. Euser	W.E. Kooijman	P. van der Voort
F. Eusman	R.C. Kriekaard	E.J.H.C. Verdegaal
E.G.M. van Ewijk	J.W. de Lange	M.E. Vermeulen
Q. Fraai	R.E. de Lange	W.B. Verschoor
E.J. van Garderen	P.W. van Lingen	D.G. Vierstra
M. van Gelder	T. Lingmont	H. Vlug
J.J.K. Gerards	J.C. Lobbezoo	B. Vree
E.J. Geving	A.G.M. Loomans	J.K. de Vries
L.M. van der Goes	J.J. van Loon	S. de Vries
F. Gommer	C.A. Maessen-Brand	I. Walravens
K.E. de Graaf	M.R. Maranus-van de Vrande	G.N.G. Wirken
G. Grbavci	P. Meijer	P.B.M. de Wit
G.A. de Haan	M.M. Meulman	J.H.J. Zegering-Hadders
D. Haank	M.R.B.M. Moor	M.C. Zilstra
B ter Haar	S.M. Mulder	M. van Zuijlen
W.H.C.M. Hamers	M. Muller	
M.M.A.E. Heemskerk		

Opgenomen zijn alleen de namen van commissarissen, bestuurders, secretarissen en internal auditors die daarvoor toestemming hebben gegeven.

Woord van dank

De auteurs spreken hierbij hun dank uit naar alle commissarissen, leden rvb-/directieleden, secretarissen van rvc's en internal auditors voor hun medewerking. De persoonlijke interviews van gemiddeld circa 1,5 uur leverden ook dit jaar weer een belangrijke toegevoegde waarde op. De vele discussies op de uiteenlopende gebieden scherpen de geest en dwingen zowel de geïnterviewde als interviewer tot nadenken.

De respondenten zijn naast de eigen database via verschillende partners benaderd. We stellen de medewerking van de partners zeer op prijs! Dank daarom aan via [FBNed](#), de [Governance University](#), de [IIA nederland](#), de [NCD](#), de [NCR](#), de [NVTZ](#), de [VTW](#), [stichting Topvrouwen.nl \(nu SER\)](#), [VNO-NCW metropool Amsterdam](#), [VTOI-NVTK](#), [stichting Blikverruimers.nl](#).

Léon de Man heeft de programmering en verzending van de webbased vragenlijst verzorgd. Manon Warmerdam heeft de tekstredactie verzorgd.

[Grant Thornton](#) was ook dit jaar, inmiddels voor het **veertiende jaar** de **hoofdsponsor** van het onderzoek. In een prettige samenwerking blijven we nadenken over nieuwe manieren om het onderzoek en de resultaten uit te dragen en de discussie over goed bestuur levend te houden. De auteurs zijn en blijven Grant Thornton erkentelijk dat we met deze samenwerking een bijdrage kunnen leveren aan de ontwikkeling van het commissariaat in Nederland.

Deze editie is [iWink](#) cosponsor van het onderzoek.

Het is voor ons als auteurs een voorrecht dat wij met zoveel verschillende mensen inhoudelijk van gedachten mogen wisselen over het commissariaat en mogen proberen het ontwikkelde gedachtegoed breed uit te dragen.

Leeswijzer

Leeswijzer

Belangrijkste bevindingen, discussievragen en inleiding

In het begin van het rapport hebben we de belangrijkste bevindingen en een aantal discussievragen weergegeven. Hierna volgt een inleidend hoofdstuk met de achtergrond van het rapport en verantwoording van het onderliggende onderzoek. Resultaten presenteren we voor een gekozen basisprofiel van een commissaris en zeventien profielen (ook wel benchmarks genoemd).¹

De term basisprofiel en benchmarks naast het basisprofiel zijn toegelicht in [paragraaf 1.2](#).

In hoofdstuk 2 gaan we nader in op de samenwerking tussen de rvc en de rvc. In hoofdstuk 3 behandelen we een aantal aspecten die te maken hebben met de werkgeversrol.

In hoofdstuk 4 staan de resultaten met persoonlijke competenties/eigenschappen met betrekking tot de rvc en tot de rvb centraal. In hoofdstuk 5 gaan we voor het eerst in op de rol en competenties van de vicevoorzitter en in het laatste hoofdstuk zoomen we in op permanente educatie. Zowel die betrekking heeft op de rvc als collectief als die op de individuele commissaris.

Uitgebreide uitleg regressieanalyse in appendix

Aan het eind van dit deelrapport vindt u de [appendix](#). De appendix geeft een uitgebreide uitleg van de toegepaste regressieanalyse.

Structuur hoofdstuk

Samenvatting en indeling hoofdstuk

Elk hoofdstuk begint met een samenvatting met daarin de belangrijkste punten van dat hoofdstuk. Vervolgens gaan we in op de wenselijke situatie en daarna op de uit de analyse voortgekomen verander- en verbeterwensen. Het hoofdstuk eindigt met een kort overzicht van de resultaten over de huidige situatie en met enkele bespiegelingen/kanttekeningen/vragen.

Resultaten:

- **basisprofiel**
- **afwijkingen benchmarks**

Na de samenvatting aan het begin van het hoofdstuk presenteren we, bij de **gesloten vragen, eerst een figuur met resultaten**. Daarbij zijn steeds de resultaten voor het **basisprofiel (= bapr)** opgenomen met betrekking tot de **wenselijke** situatie (ambitie). Soms maken we een vergelijking met resultaten uit eerdere versies van dit onderzoek in de periode 2008 - 2022²

Het FINEM rapport uit 2008 'Commissarissen willen verbeteren en leggen de lat hoger' kunt u aanvragen via de auteurs. De rapporten uit 2010 tot en met 2021 kunt u vinden bij Grant Thornton (www.granthornton.nl/commissarissenonderzoek) of Board in Balance (www.boardinbalance.com/publicaties).

Kantlijnteksten

In de kantlijn staan de punten die wij het belangrijkste vinden. Scroll door de kantlijn om een beeld te krijgen van deze punten. Wilt u wat meer weten, lees dan de bijbehorende tekst.

Bespiegelingen/ kanttekeningen/ vragen

Aan het eind van elk hoofdstuk hebben we meestal een paragraaf opgenomen met **bespiegelingen/ kanttekeningen/vragen**. Deze zijn onderzoekoverschrijdend en geven soms de persoonlijke mening van ons als auteurs weer. Zo stimuleren we u

als lezers om al dan niet met de volledige rvc eens dieper op bepaalde onderwerpen in te gaan.

Gebruikte schaal en uitleg begrip verander- en verbeterwensen

Gehanteerde schaal bij gesloten vragen en twee momenten

Bij de gesloten vragen maken we doorgaans gebruik van een 5-puntsschaal met onder andere 1 = volstrekt oneens tot 5 = volstrekt mee eens. Meestal vragen we een uitspraak over de huidige situatie en de gewenste situatie (ook wel ambitie of norm genoemd).

Quotiënt als indicatie veranderwens

Op basis van de scores voor de huidige en de gewenste situaties berekenen we **veranderwensen**. Als indicatie voor een veranderwens gebruiken we **quotiënten** die we als volgt berekenen: de gemiddelde score voor de **huidige situatie** gedeeld door de gemiddelde score voor **wenselijke situatie**. De huidige situatie meten we dus af tegen het doel: de wenselijke situatie. Een waarde van 1.0 duidt op een evenwicht tussen de bestaande situatie en de geambieerde positie. Een waarde van bijvoorbeeld 0.81 geeft aan dat de score voor de huidige positie in negatieve zin negentien procent afwijkt van de gewenste positie. Dan is verandering nodig. Het **quotiënt** is een **indicatie** van de **mismatch** tussen **wenselijke** en **huidige** positie en geeft de ambitie van de respondenten weer in termen van gewenste veranderingen. Hoe lager de score onder 1.0 zit, hoe hoger de veranderambitie. Hoe hoger de score boven de 1.0 zit, hoe hoger de ambitie tot temporisering of reductie van het onderwerp.

Klassen veranderwensen:

- acceptabel
- fors
- urgent

Om overzicht te bieden, categoriseren we de mate van afwijking. Een **afwijking** van maximaal **tien procent** naar beneden of naar boven (score vanaf 0.9 tot 1.1) beschouwen we als **acceptabel**. Een **negatieve afwijking** tussen de **tien** en **twintig** procent (score tussen 0.8 en 0.9) noemen wij een **forse veranderwens**. Negatieve afwijkingen **boven de twintig procent** (score onder de 0.8) duiden op een zeer ongewenste situatie en omschrijven we als **urgente veranderwensen**.

Bij een **positieve afwijking** boven de **tien procent** (score 1.10 of hoger) is sprake van een **overkwalificatie** van het onderzochte onderwerp.

Bespreekbare punten en verbeterwens

De veranderwensen delen we op in **verbeterwensen** (ambitieniveau is dan ≥ 3.2) en **bespreekbare punten** (ambitieniveau < 3.2). Deze laatste categorie blijkt in de loop van de tijd regelmatig te migreren naar een verbeterwens, omdat de ambitie hoger komt te liggen.

Verander-/verbeterpercentage als indicatie van mate van gedeelde verbeterwensen

Bij de verbeterwensen hanteren we ook de term **verander-/verbeterpercentage**. Dit is het totaal aantal verander-/verbeterwensen als percentage van het totaal aantal mogelijke opties. Zo werken we met een verbeterpercentage van de bedrijfsbenchmarks (inclusief basisprofiel), van de persoonsgebonden benchmarks en van de groep niet-commissarissen (directie, secretaris en soms ook de internal auditor). Het verander-/ verbeterpercentage is een indicatie van de mate waarin zij op een bepaald onderdeel de verander-/verbeterwensen wel of niet breed delen.

Gebruikte afkortingen

Benchmarks/profielen verdeeld in bedrijfsbenchmarks en persoonsgebonden benchmarks

In de tabellen met de quotiënten geven we de resultaten weer voor het **basisprofiel** (bapr) en de benchmarks met voldoende waarnemingen voor dat onderwerp.

De volgende bedrijfsbenchmarks onderscheiden we:

- **GB:** omschrijving voor de commissaris van de benchmark GB (groot, niet-beursgenoteerd bedrijf)
- **MKB:** MKB-bedrijf
- **Fam:** familiebedrijf
- **Corp:** woningcorporatie
- **Zorg:** organisatie in de zorg- en welzijnssector
- **OW:** onderwijsinstelling
- **ONP:** overige non-profitinstelling

De volgende **persoonsgebonden benchmarks** onderscheiden we:

- **VZ:** voorzitter van de raad van commissarissen of raad van toezicht
- **VVZ:** vicevoorzitter van de raad van commissarissen of raad van toezicht
- **rvbEL:** commissaris die elders een rvb-positie bekleedt
- **AC:** commissaris en lid van de auditcommissie
- **VR:** vrouwelijke commissaris
- **Jong:** commissaris \leq 55 jaar
- **Merv:** commissaris met minder dan vijf jaar ervaring in die rol

Daarnaast hebben we nog drie niet-commissarissen benchmarks:

- **DIR:** rvb/directie-lid die als bestuurder aan het onderzoek heeft deelgenomen
- **Secr:** secretaris van een raad van commissarissen/raad van toezicht
- **IA:** internal auditor

De termen profielen en benchmarks gebruiken we in dit rapport door elkaar.

Samenvatting

Samenvatting

In de zomer en herfst van 2023 vond de 16e editie van het Grant Thornton commissarissen benchmarkonderzoek van Board in Balance en Herbert Rijken plaats. Dit onderzoek heeft een vergelijkbare aanpak als de voorgaande jaarlijkse onderzoeken. In totaal zijn 160 vragenlijsten voldoende ingevuld om te gebruiken in de kwantitatieve analyse. Hiervan vulden 129 commissarissen, 13 rvb-/directieleden, 9 secretarissen van rvc's en 9 internal auditors deze in. Een deel van de vragenlijsten is ingevuld in combinatie met een persoonlijk interview. Dit jaar hebben we 94 persoonlijke interviews afgenomen. De overige vragenlijsten zijn via een webbased vragenlijst ingevuld. Voor de verwerking van de resultaten hebben we een regressieanalyse toegepast.

[Grant Thornton](#) was dit jaar voor het 14^e jaar op rij de hoofdsponsor van het onderzoek. [iWink](#) is co-sponsor.

Ook werkten we dit jaar weer met een **basisprofiel** (gemakshalve het beursgenoteerde bedrijf genoemd) en zeventien profielen/andere benchmarks. De benchmarks verdelen we in bedrijfsbenchmarks (groot niet-beursgenoteerd bedrijf, MKB, familiebedrijf, woningcorporatie, zorginstelling, onderwijsinstelling en overige non-profitinstellingen) en persoonsgebonden benchmarks (voorzitter rvc, vicevoorzitter, jongere commissaris, vrouwelijke commissaris, commissaris lid van de auditcommissie, een commissaris met minder dan 5 jaar ervaring en een commissaris die elders in een rvb zit) en drie niet-commissaris benchmarks namelijk rvb-/directieleden, secretarissen van rvc's en internal auditors. Van de secretarissen en de internal auditors doen we alleen bij een beperkt aantal vragen verslag.

Ook dit jaar zijn we, naast benieuwd naar hoe respondenten tegen de huidige situatie aan kijken, ook benieuwd of ze daar tevreden mee zijn of dat ze van mening zijn dat zaken anders moeten in de nabije toekomst.

Inhoud tweede deelrapport

Dit rapport vormt het tweede deel van het onderzoek. Hierin gaan we in op de samenwerking tussen de rvc en de rvb, op een deel van de werkgeversrol en op persoonlijke competenties/eigenschappen bij zowel de rvc als de rvb. Ook kijken we naar de persoonlijke competenties/eigenschappen bij/van de vicevoorzitter en de rol van de vicevoorzitter. Als laatste behandelen we in dit deelrapport de resultaten met betrekking tot de permanente educatie van de rvc en de individuele commissaris.

Samenwerking tussen rvc en rvb

Wenselijke situatie

Wat vinden de respondenten wenselijk in de nabije toekomst? In elk geval dat de meeste benchmarks het duidelijk eens zijn met de volgende acht stellingen:

- De rvc is betrokken (100 procent, alle benchmarks).
- De rvc benut (geregeld) haar klankbordfunctie richting rvb (100 procent).
- De rvb staat open voor adviezen van de rvc (100 procent).
- De rvc wordt proactief betrokken bij belangrijke besluitvorming in de rvb (94 procent van de benchmarks).
- De rvc houdt voldoende afstand (niet op de stoel van de rvb gaat zitten) (94 procent).
- De rvc vergadert zowel met als zonder rvb (88 procent).
- De rvc draagt mede bij aan het bepalen van ondernemingsdoelstellingen en -strategie (86 procent).
- De rvc geeft (geregeld) advies aan de rvb (63 procent).

De grote meerderheid vindt het niet wenselijk dat de voorzitters van de rvc en de rvb veel onderling regelen (63 procent van de benchmarks).

Veranderwensen

Voor alle benchmarks gezamenlijk is het veranderpercentage met 21 procent, in vergelijking met de andere onderwerpen die we aan de orde stellen, niet bijzonder hoog. Dat betekent dat men over het algemeen, op basis van de stellingen die we hebben voorgelegd, redelijk tevreden is over hoe het nu gaat. Voor de bedrijfsbenchmarks in totaal is dat percentage zeventien procent. De profitsector en de non-profitsector ontlopen elkaar niet veel (achttien procent om zestien procent). Voor de persoonsgebonden benchmarks is het overall veranderpercentage ook niet bijzonder hoog. In de profitsector heeft het familiebedrijf met vier, de meeste materiële veranderwensen. In de non-profitsector is dat het onderwijs met zes.

Er zijn twee stellingen waarbij men niet zo tevreden is over hoe het nu gaat. Maar liefst tien benchmarks hebben een veranderwens als het gaat over de stelling naast de voorzitter van de rvc heeft elk ander lid van de rvc ook geregeld bilaterale contacten met niet ceo-leden rvb. Dat contact zien deze tien benchmark graag vaker.

De tweede stelling betreft de rvc en de rvb hebben jaarlijks gezamenlijk een 'social event' met elkaar. Ook daar zien tien benchmarks dat graag anders in de nabije toekomst.

Verder zijn vijf benchmarks van mening dat het benutten van de bijsturingmogelijkheid van de rvc jegens de rvb beter kan. Vier benchmarks zijn van mening dat de rvc wat geregelder advies zou kunnen geven aan de rvb en ook zijn vier benchmarks van mening dat de rvb wat meer open moet staan voor het advies van de rvc.

Huidige situatie

In de huidige situatie is meer dan de helft van de benchmarks het minimaal duidelijk eens met de volgende zes stellingen. Dit zijn:

- De rvc houdt voldoende afstand (gaat niet op de stoel van de rvb zitten) (88 procent van de benchmarks).
- De rvc is betrokken (88 procent).
- De rvc vergadert zowel met als zonder rvb (81 procent).
- De rvc benut (geregeld) haar klankbordfunctie richting de rvb (69 procent).
- De rvc draagt mede bij aan de doelstellingen en strategie van de organisatie (57 procent).
- De rvc wordt proactief betrokken bij belangrijke besluitvorming in de rvb (50 procent).

Daarnaast is 56 procent van de benchmarks het duidelijk oneens met de stelling dat de voorzitters van de rvc veel onderling regelen.

Deel van de werkgeversrol

De werkgeversrol is duidelijk een aandachtsgebied waar bepaald geen sprake is van een status quo. Hoge ambities, een hoog veranderpercentage en voor de betrokkenheid bij selectie en beoordeling van het senior management zeer uiteenlopende opvattingen. De relatie met het senior management is duidelijk en begrijpelijkerwijs (nog) volop in beweging.

Wenselijke situatie

De stellingen waar de meeste benchmarks tevreden over willen zijn:

- Als rvc aandacht schenken aan succession planning (100 procent, alle benchmarks).
- Als rvc zicht hebben op het functioneren van de rvb als team (100 procent).
- Als rvc de ervaring van de rvb voldoende kennen (100 procent).
- Als rvc zicht hebben op het functioneren van individuele rvb-leden (94 procent).
- Als individuele commissaris zicht hebben op het functioneren van individuele rvb-leden (93 procent).
- Dat het senior management van de organisatie drie maanden zonder rvb kan functioneren (88 procent).
- Als rvc de vaardigheden van de rvb voldoende kennen (81 procent).
- Dat voor een onverwacht onmiddellijk afscheid nemen van de ceo een noodscenario klaarligt (72 procent).
- Als rvc aandacht schenken aan talentmanagement binnen de organisatie (63 procent).
- Als rvc aandacht schenken aan het senior management (56 procent).

Betrokken zijn als rvc bij de selectie en beoordeling van het senior management kan daarentegen op een stuk minder enthousiasme rekenen.

Veranderwensen

Voor alle benchmarks samen is het **veranderpercentage 57 procent**. Dat is hoog. De **bedrijfsbenchmarks** hebben een veranderpercentage van 58 procent waarbij er een klein onderscheid is tussen de profit- en non-profitsectoren: respectievelijk 64 procent en 52 procent. Bij de **persoonsgebonden benchmarks** is het veranderpercentage 55 procent.

Er zijn maar liefst acht stellingen waarbij minimaal tien benchmarks van mening zijn dat zaken anders of beter moeten. **Koploper daarvan is het klaar hebben liggen van een noodscenario**, gevolgd door de aandacht voor succession planning, het als senior management drie maanden zonder rvb kunnen functioneren, het zicht dat je als rvc hebt op het functioneren van het senior management als team en op de individuele leden, het betrokken zijn bij de selectie van het senior management en het aandacht schenken aan talentmanagement en aan het senior management.

Aan de andere kant van de medaille zien we dat niemand een veranderwens heeft bij het voldoende kennen van de ervaring van de rvb door de rvc.

Huidige situatie

Het aantal stellingen waarbij minimaal de helft van de benchmarks zegt duidelijk tevreden over te zijn, is beperkt. Dat zijn er slechts vier: het kennen van de ervaring van de rvb (81 procent van de benchmarks), het zicht dat de rvc en de individuele commissaris heeft op het functioneren van individuele rvb-leden (69 procent en 57 procent) en de rvc kent de vaardigheden van de rvc voldoende (56 procent).

Persoonlijke eigenschappen/competenties rvc en rvb

Wenselijke situatie

Volgens alle benchmarks is het wenselijk dat helicopterview, strategisch inzicht, kritisch doorvragen, evenwichtig en kunnen luisteren goed vertegenwoordigd moeten zijn in de **rvc**. Voor iets minder benchmarks geldt dat ook voor teamspeler

(73 procent van de benchmarks) en rechte rug (53 procent).

Volgens alle benchmarks is het wenselijk dat helikopterview, strategisch inzicht, evenwichtig en communicator goed vertegenwoordigd moeten zijn in de **rvb**. Voor iets minder benchmarks geldt dat ook voor ondernemer (94 procent van de benchmarks), rechte rug (94 procent) en kritisch doorvragen (82 procent). Teamspeeler, kunnen luisteren, creativiteit/onconventionele attitude, onderbuikgevoel/intuïtie (alle 71 procent) zijn voor een meerderheid van de benchmarks ook wenselijk.

Veranderwensen

Voor **alle benchmarks** samen is het **veranderpercentage** voor de **rvc** met **21 procent laag**. De verbeterwensen voor de rvc betreffen met name de creativiteit/onconventionele attitude. Elf benchmarks zijn van mening dat de invulling daarvan beter kan. Ook ondernemer kan volgens acht benchmarks beter. Aan de andere kant zien we dat iedereen tevreden is over de aanwezigheid van de helikopterview, over de aanwezigheid van strategisch inzicht en over het evenwichtig zijn.

Voor **alle benchmarks** samen is het **veranderpercentage** voor de **rvb** met **26 procent ook laag**. De verbeterwensen voor de rvc vinden we ook hier met name bij de creativiteit/onconventionele attitude (13 benchmarks). Maar in tegenstelling tot de rvc zelf vinden elf benchmarks daarnaast ook dat de rvb niet evenwichtig is. Helikopterview, rechte rug en onderbuikgevoel zijn daarentegen voor niemand een veranderwens.

Huidige situatie

Ten aanzien van de **rvc**, in de huidige situatie, is meer dan de helft van de benchmarks, waaronder het basisprofiel, het minimaal duidelijk eens met de aanwezigheid van de meeste competenties/eigenschappen. Alleen de aanwezigheid van ondernemer, creativiteit en onderbuikgevoel scoort daar ruim onder.

Ten aanzien van de **rvb** is, in de huidige situatie, meer dan de helft van de benchmarks, waaronder het basisprofiel, het minimaal duidelijk eens met de aanwezigheid van de volgende competenties/eigenschappen:

- Helikopterview (100 procent)
- Strategisch inzicht (94 procent)
- Rechte rug (82 procent)
- Communicator (76 procent)
- Ondernemer (59 procent)
- Kritisch doorvragen (53 procent)
- Onderbuikgevoel/intuïtie (53 procent)

De rol en persoonlijke competenties/eigenschappen van de vicevoorzitter

Over de vicevoorzitter mag men wel eens wat meer expliciet en gesystemiseerd nadenken. De resultaten wijzen op een onontwikkeld aandachtsgebied met (vage) notie voor verbetering, maar terughoudend wat snelheid betreft en zijn niet vrij van inconsistenties.

Wenselijke situatie

Er zijn **vier competenties/eigenschappen** waar alle benchmarks aangeven het **duidelijk wenselijk** te vinden dat deze aanwezig zijn bij de vicevoorzitter. Het gaat hierbij om **helikopterview, kritisch doorvragen, evenwichtig en kunnen luisteren**.

Een meerderheid, maar niet elke benchmark, met dezelfde mate van instemming is te vinden bij strategisch inzicht (89 procent van de benchmarks), teamspeler (67 procent), rechte rug (56 procent) en onderbuikgevoel/intuïtie (50 procent).

In het kader van de **rol van de vicevoorzitter** zien we dat de respondenten het duidelijk eens zijn dat deze voldoende moet worden ingevuld. Het belangrijkste daarbij schijnt te zijn dat de vicevoorzitter voldoende tijd heeft om, indien nodig, de voorzitter direct te vervangen. Bijna driekwart van de benchmarks vindt het ook wenselijk dat de vicevoorzitter geschikt is als tijdelijke opvolger als de voorzitter weggaat. De helft vindt het wenselijk dat de vicevoorzitter als klankbord fungeert voor de voorzitter. Bij alle andere stellingen is de instemming duidelijk minder breed gedeeld en lopen de meningen uiteen.

Veranderwensen

Over de aanwezige **competenties/eigenschappen** bij de vicevoorzitter heerst een redelijke mate van tevredenheid. **Kritisch doorvragen is het grootste zorgpunt als het gaat over de vicevoorzitter**. Samen met het basisprofiel hebben in totaal zeven benchmarks die mening. Kunnen luisteren en ondernemer is voor drie benchmarks een verbeterpunt.

Bij de **rol van de vicevoorzitter** zien we meer veranderwensen. **Koploper met elf benchmarks is de veranderwens om het functioneren van de vicevoorzitter periodiek te evalueren**. Het zijn van een aanspreekpunt over het functioneren van de voorzitter van de rvc voor en commissarissen en voor bestuurders is voor tien benchmarks een veranderwens. Het deelnemen aan het overleg tussen de rvc en de rvb kan op negen veranderwensen rekenen. Het geschikt zijn als permanente opvolger en het gezamenlijk door de rvc gekozen zijn, is voor acht benchmarks een veranderwens.

Huidige situatie

De volgende competenties/eigenschappen zijn volgens minimaal de helft van de tien benchmarks reeds aanwezig bij de vicevoorzitter: strategisch inzicht (90 procent van de benchmarks), helikopterview (80 procent), evenwichtig (80 procent), rechte rug (70 procent), teamspeler (70 procent), communicator (60 procent) en ondernemer (50 procent).

Als het gaat over de rol van de vicevoorzitter zien we dat meer dan de helft van de twaalf benchmarks, waaronder het basisprofiel, het minimaal duidelijk eens zijn met:

- Ik heb zicht op de rol van de vicevoorzitter (67 procent).
- Heeft tijd om indien nodig de voorzitter direct te vervangen (58 procent).

Permanente educatie rvc(-leden) en delen verworvenheden met andere rvc-leden

Permanente educatie is bij de meeste benchmarks nog geen top of mind, straalt organisatorisch een beetje 'vrijheid blijheid' uit en lijkt overgelaten te worden aan de individuele commissaris zelf. Diverse stellingen lijken de commissarissen te intrigeren, maar subiet omarmen? Nee! Eerst maar eens sonderen bij collega's of zoeken naar best practices.

Collectief

Wenselijke situatie

Het is wenselijk dat men collectief kennis uit de organisatie haalt, min of meer wenselijk om externe sprekers uit te nodigen, om met de rvb gezamenlijk aan educatie te doen en om collectief externe bijeenkomsten bij te wonen. Het is niet wenselijk om gezamenlijk intervisie te doen met andere rvc's.

Veranderwensen

Nagenoeg over de hele linie is sprake van veranderwensen. Alleen over het halen van kennis uit de organisatie zijn de meeste benchmarks (op drie na) tevreden. Het doen van intervisie is bij de dertien benchmarks die daar een veranderwens hebben in alle gevallen een bespreekbaar punt.

Huidige situatie

Eigenlijk blijft op dit moment alleen overeind dat de rvc als collectief kennis uit de organisatie haalt. Op een enkele benchmark na is de instemming bij de andere vier stellingen laag.

Individueel

Wenselijke situatie

Op individueel niveau vinden commissarissen het wenselijk dat ze nieuws, actualiteiten en achtergronden bijhouden en dat ze zelf kennis uit de organisatie halen. Ook voor het als individueel commissarissen fysiek bijwonen van externe bijeenkomsten is nog wel een meerderheid te vinden. Bij de overige activiteiten is de instemming lager (online bijeenkomsten bijwonen of online vakliteratuur bijhouden) of grotendeels afwezig (fysiek of online aan intervisie doen).

Veranderwensen

Koploper qua aantal veranderwensen is het online volgen van een cursus. Wel is dat bijna overal een bespreekbaar punt. Nummer twee op de lijst is het doen van een stage/een dagje meelopen in de organisatie. Daarbij verschilt de instemming in de wenselijke situatie wel erg per benchmark. Nummer drie, met tien benchmarks, is het fysiek volgen van cursussen. Ook hier lopen verbeterwensen en bespreekbare punten door elkaar heen.

Niemand heeft een verbeterwens bij het bijhouden van nieuws/actualiteiten en achtergrondverhalen.

Huidige situatie

De individuele commissaris heeft vooral nieuws/actualiteiten en achtergrondverhalen bijgehouden. En in iets mindere mate ook kennis uit de organisatie gehaald.

Agendering permanente educatie

Bij alle benchmarks is elke rvc-vergadering agenderen van ervaringen en nieuwe informatie uit permanente educatie een veranderwens en, op twee na, ook een urgente. Wel zijn van al die veranderwensen er slechts vier een verbeterwens. De rest zijn bespreekbare punten.

1 Inleiding

1.1 Aanpak in dit onderzoek

Repeterende vragen en capita selecta

Dit onderzoek kent een vergelijkbare aanpak als voorgaande jaarlijkse onderzoeken vanaf 2008 tot en met 2022. Een deel van de vragen zijn veelvuldig herhaald en zijn nagenoeg identiek in alle 16 versies, zodat trends in de periode tussen 2008 en 2023 kunnen worden geanalyseerd. Dit jaar zijn de vragen over de volgende onderwerpen herhaald:

- Werkgevers rol van de rvc
- Samenwerking tussen rvc en rvb
- Persoonlijk eigenschappen/competenties van de rvc als geheel en de rvb als geheel
- Permanente educatie

Daarnaast nemen we elk jaar een aantal specifieke aandachtsgebieden op. Voor 2023 waren dit:

- Rol van de vicevoorzitter van de rvc
- Persoonlijk eigenschappen/competenties van de vicevoorzitter
- Environmental, Social & Governance (ESG)
- Kennis/bewustzijn van digitalisering, Cybersecurity en AI binnen de rvc

Samenstelling van de respondenten is vergelijkbaar met de afgelopen 3 jaar

- In totaal zijn 160 vragenlijsten verwerkt in de kwantitatieve analyse. Deze zijn ingevuld door: 129 commissarissen, 13 directie-/rvb-leden, 9 secretarissen van rvc's en 9 internal auditors, een vergelijkbare samenstelling als in de afgelopen 3 jaar.
- We verkregen bruikbare statistische resultaten met 160 respondenten, vergelijkbaar met de aantallen in de afgelopen 14 jaar (197 in 2022, 168 in 2021, 269 in 2020, 342 in 2018, 300 in 2017, 366 in 2016, 351 in 2015, 216 in 2014, 134 in 2013, 129 in 2012, 115 in 2011, 93 in 2010 en 111 in 2008).
- Dit jaar zijn 94 vragenlijsten ingevuld in combinatie met een persoonlijk interview. Deze interviews zijn altijd een bron van inspiratie en bieden zeer waardevolle informatie. Ze helpen ons om kritisch boven de 'getallen' uit te stijgen en de nodige nuanceringen aan te brengen bij de cijfermatige resultaten.
- De resterende 66 vragenlijsten zijn via een webbased vragenlijst ingevuld. Hiervoor zijn commissarissen benaderd via [FBNed](#), de [Governance University](#), de [NCD](#), de [NCR](#), de [NVTZ](#), de [NVTIC](#), [platform governance in cultuur](#), de [VTW](#), [stichting Topvrouwen.nl \(nu SER\)](#), [VNO-NCW metropool Amsterdam](#), [VTOI-NVTK](#), [stichting Blikverruimers.nl](#) en onze eigen database.

1.2 Uitwerking resultaten naar basisprofiel en variaties daarop

Basisprofiel als referentiepunt

De structuur van de analyse is als volgt:

- Allereerst analyseerden we de resultaten voor een herkenbaar basisprofiel. De definitie van het basisprofiel geven we in paragraaf 1.2.1.
- Daarna analyseerden we de invloed van variaties in het basisprofiel op de resultaten (de definities van de variaties vindt u in paragraaf 1.2.1).
- Het voordeel van het werken met een basisprofiel is dat we de resultaten beter kunnen interpreteren aan de hand van een helder eenduidig profiel. Ook de invloed van variaties in scores op het basisprofiel leveren ons extra inzichten op. Bovendien maken we de resultaten hiermee onafhankelijk van toevallige variaties in de samenstelling van de groep commissarissen en andere die de enquête hebben ingevuld en kunnen we de resultaten van dit onderzoek goed vergelijken met de eerdere versies van dit onderzoek.

1.2.1 Basisprofiel en variaties/benchmarks

We hebben respondenten gevraagd de enquête in te vullen vanuit het perspectief van één van de commissariaten (of andere toezichthoudende functies).

Rvb-/directieleden, secretarissen van rvc's en internal auditors beantwoorden de enquête vanuit het perspectief van de eigen organisatie. Ook vroegen we naar algemene achtergrondgegevens. De invloed van scores op het perspectief en achtergrond zijn cruciaal voor een goede interpretatie van de resultaten. Het profiel van de geënquêteerde is opgesteld aan de hand van de antwoorden op een aantal kenmerkragen:

- een deel van de kenmerkragen gaat over de **achtergrondgegevens** van de respondent, zoals de leeftijd en gender van de respondent.
- daarnaast heeft de respondent aangegeven vanuit welk **perspectief** hij/zij de vragenlijst invult, zoals: het type organisatie, de grootte van de organisatie en de rol die de respondent heeft bij de organisatie.

Definitie basisprofiel

Net als in vorige edities van het onderzoek hebben we het basisprofiel als volgt gedefinieerd: hij (is):

- commissaris bij een beursgenoteerde onderneming
- een gewoon rvc-lid en geen voorzitter of vicevoorzitter van de rvc
- heeft meer dan 4 jaar ervaring met een commissariaat
- ouder dan 55 jaar
- man
- geen lid van de auditcommissie

Enige toevoeging ten opzichte van vorige edities is dat het rvc-lid in het basisprofiel ook geen vicevoorzitter van de rvc is.

Variaties op het basisprofiel

In tabel 1.1 is het aantal onderscheiden variaties/benchmarks weergegeven en de gehanteerde afkortingen (met tussen haakjes het aantal waarnemingen per variatie).

Tabel 1.1 Onderscheiden variaties ten opzichte van het basisprofiel (benchmarks)

Variaties in bedrijfsbenchmarks		Variaties persoonsgebonden benchmarks		Variaties in niet-commissaris benchmarks	
bapr	Basisprofiel/beursgenoteerd bedrijf (19)	VZ	Voorzitter rvc/rvt (42)	DIR	Rvb-/directielid (13)
GB	Groot, niet-beursgenoteerd bedrijf (36)	WZ	Vicevoorzitter rvc/rvt (22)	Secr	Secretaris van de rvc (9)
MKB	Midden- en kleinbedrijf (18)	Merv	Minder dan 5 jaar ervaring in de aangegeven rol (20)	IA	Internal auditor (9)
Fam	Familiebedrijf (12)	Jong	Commissaris ≤ 55 jaar (55)		
Corp	Woningcorporatie (19)	VR	Vrouwelijke commissaris (71)		
Zorg	Zorg en welzijnsinstelling (18)	AC	Commissaris lid auditcommissie (67)		
OW	Onderwijsinstelling (21)	rvbEL	Commissaris met rvb positie elders (31)		
ONP	Overige non-profit (17)				

In vergelijking met vorig jaar hebben we twee benchmarks toegevoegd en twee verwijderd

In vergelijking met vorig jaar hebben we de variaties 'cultuur instelling' en '1-tier board' verwijderd. In plaats daarvan zijn de variaties 'vicevoorzitter rvc' en 'commissaris met rvb positie elders' toegevoegd.

Scores 'buitenstaanders' geven inzicht in zelfkritisch vermogen van rvc

Voor het zevende jaar in successie hebben ook rvb-/directieleden en secretarissen van rvc's en rvb's de enquêtes ingevuld. De groep internal auditors hebben we hier sinds 2019 aan toegevoegd. De opvattingen van deze groepen geven inzicht in het zelfkritisch vermogen van de commissarissen. In dit onderzoek hebben zij geantwoord vanuit hun rol als rvb-lid, secretaris of internal auditor bij een organisatie.

1.2.2 Regressieresultaten

Appendix 1: nadere uitleg regressie analyse

- We hebben de resultaten verkregen met behulp van een regressieanalyse. De regressieanalyse destilleert uit 160 ingevulde enquêteformulieren de resultaten voor het basisprofiel en de ‘zuivere’ verschillen tussen de variaties en het basisprofiel.
- [Appendix 1](#) geeft meer details van de regressieanalyse en de variaties.

Voordelen regressieanalyse:

inschatten basisprofiel en variaties onafhankelijk van exacte samenstelling groep respondenten

De toegepaste regressie methodologie heeft drie voordelen:

1. De resultaten voor het basisprofiel en haar variaties verkrijgen we zonder dat respondenten aan de exacte profielbeschrijving van het basisprofiel hoeven te voldoen. Dit jaar voldoet maar één van de respondenten exact aan het basisprofiel.

2. De analyse is niet afhankelijk van de exacte samenstelling van de groep respondenten. Deze verschilt van jaar op jaar. Door elk jaar de verschillen in de samenstelling te controleren kunnen we de resultaten voor meerdere jaren goed met elkaar vergelijken.

3. De samenstelling van de groep respondenten is van invloed op het significantieniveau van de resultaten voor het basisprofiel en de variaties. Zijn maar enkele rvc-leden aan een beursgenoteerde onderneming verbonden, dan kunnen we nauwelijks significante conclusies voor het basisprofiel trekken. Er moet wel voldoende gescoord worden op de variaties. Daarom hebben we met het benaderen van commissarissen en het afnemen van interviews aangestuurd op een evenwichtige samenstelling van de groep respondenten. In tabel 1.1 is zichtbaar hoe de respondenten ‘scoren’ op de verschillende variaties.

Invloed van variaties zijn bijna ‘zuiver’ te bepalen, ze zijn niet veel met elkaar gecorreleerd

Met regressieanalyses kunnen de ‘zuivere’ (of netto) invloeden van de 17 variaties worden bepaald. Bijvoorbeeld, wanneer gemiddelde scores van beursgenoteerde bedrijven worden vergeleken met die van niet-beursgenoteerde organisaties is het de vraag of de verschillen toe te schrijven zijn aan het niet-beursgenoteerd zijn of dat het ligt aan de gemiddeld kleinere omvang van de niet-beursgenoteerde bedrijven. De geschatte regressiecoëfficiënten β_V representeren nagenoeg de ‘zuivere’ effecten. Voorwaarde is wel dat de variaties niet teveel met elkaar gecorreleerd zijn. Deze voorwaarde is getoetst en grotendeels bevestigd.

2 Samenwerking tussen de rvc en de rvb

Samenvatting

Wenselijke situatie

De stellingen waar de meeste benchmarks het duidelijk mee eens zijn:

- De rvc is betrokken (100 procent, alle benchmarks).
- De rvc benut (geregeld) haar klankbordfunctie richting rvb (100 procent).
- Mijn rvb staat open voor adviezen van de rvc (100 procent).
- De rvc wordt proactief betrokken bij belangrijke besluitvorming (94 procent van de benchmarks).
- De rvc houdt voldoende afstand (gaat niet op de stoel van de rvb zitten) (94 procent).
- De rvc vergadert zowel met als zonder rvb (88 procent).
- De rvc draagt mede bij aan bepaling van ondernemingsdoelstellingen en -strategie (86 procent).
- De rvc geeft (geregeld) advies aan de rvb (63 procent).

- 63 procent is het oneens met de stelling dat de voorzitters van de rvc en de rvb veel onderling moeten regelen.

Veranderwensen

Voor alle benchmarks gezamenlijk is het veranderpercentage 21 procent niet bijzonder hoog. Voor de bedrijfsbenchmarks in totaal is dat percentage zeventien procent. De profitsector en de non-profitsector ontlopen elkaar niet veel met achttien om zestien procent. Voor de persoonsgebonden benchmarks is het overall veranderpercentage ook niet bijzonder hoog. In de profitsector heeft het familiebedrijf met vier de meeste materiële veranderwensen. In de non-profitsector is dat het onderwijs met zes.

Er zijn twee stellingen waarbij maar liefst tien stellingen een veranderwens hebben. De eerste betreft 'naast voorzitter rvc heeft elk ander rvc-lid ook geregeld bilaterale contacten met niet ceo-leden rvb'. De tweede betreft 'rvc en rvb hebben jaarlijks gezamenlijk een 'social event' met elkaar'. Bij beide stellingen zijn tien benchmarks van mening dat dit anders of beter moet.

Verder zijn vijf benchmarks van mening dat het benutten van de bijsturingmogelijkheid van de rvc jegens de rvb beter kan. Vier benchmarks zijn van mening dat de rvc wat geregelder advies zou kunnen geven aan de rvb en eveneens vier benchmarks zijn van mening dat de rvb wat meer open zou moeten staan voor advies van de rvc.

Huidige situatie

In de huidige situatie is meer dan 50 procent van de benchmarks het minimaal duidelijk eens met de volgende zes stellingen:

- De rvc houdt voldoende afstand (gaat niet op de stoel van de rvb zitten) (88 procent).
- De rvc is betrokken (88 procent).
- De rvc vergadert zowel met als zonder rvb (81 procent).
- De rvc benut (geregeld) haar klankbordfunctie richting de rvb (69 procent).
- De rvc draagt mede bij aan de doelstellingen en strategie van de organisatie (57 procent).
- De rvc wordt proactief betrokken bij belangrijke besluitvorming in de rvb (50 procent).

Daarnaast is 56 procent van de benchmarks het duidelijk oneens met de stelling dat de voorzitters van de rvc veel onderling regelen.

Onderzoeksvraag

In het kader van de samenwerking tussen de rvb en de rvc is de respondenten gevraagd aan te geven wat zij vinden van de huidige en wenselijke situatie met betrekking tot de samenwerking tussen de rvc en de rvb. Een en ander is als stelling geformuleerd. Tien van de veertien stellingen zijn in eerdere onderzoeken voorgelegd, vier zijn nieuw.

We hebben de 5-puntsschaal gebruikt met 1 = *volstrekt oneens*, 2 = *oneens*, 3 = *deels oneens/deels eens*, 4 = *eens* en 5 = *volstrekt mee eens*.

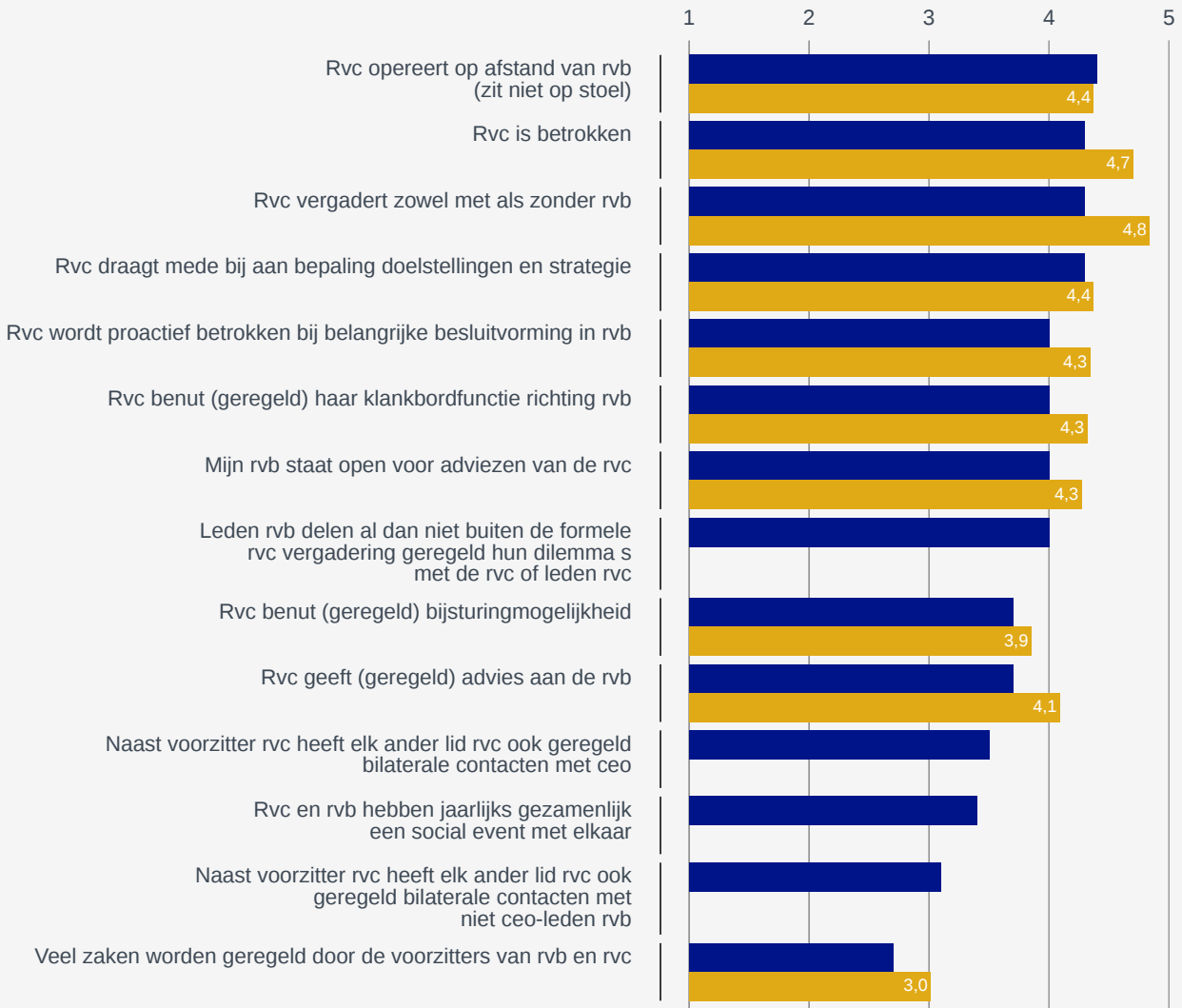
2.1 Wenselijke situatie

Figuur 2.1.

Scores gewenste situatie voor de samenwerking tussen rvc en rvb, basisprofiel

Legenda: 5-puntsschaal met 1 volstrekt mee oneens tot en met 5 volstrekt mee eens

■ 2023
■ 2021



Basisprofiel

Bijna voor alle opties (hoge) instemming

Top drie: zowel met als zonder rvb vergaderen, voldoende betrokken zijn als rvc en voldoende afstand houden

In de klasse '**duidelijk mee eens**' ($4.0 \leq \text{score} < 4.5$) vinden we negen van de veertien stellingen. Het gaat om het zowel met als zonder rvb vergaderen, het voldoende afstand houden als rvc, het betrokken zijn als rvc, het (geregeld) benutten van de klankbordfunctie richting rvb, het als rvc mede bijdragen aan doelstellingen en strategie, het openstaan door de rvb voor adviezen van de rvc, dat de rvc proactief betrokken wordt bij belangrijke besluitvorming in rvb, dat de rvc (geregeld) advies geeft aan de rvb en dat de rvc (geregeld) de bijsturingmogelijkheid richting de rvb benut.

In de klasse '**min of meer mee eens**' ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$) vinden we vier stellingen: rvb-leden delen al dan niet buiten de formele rvc-vergadering geregeld hun dilemma's met de rvc of rvc-leden, rvc en rvb hebben jaarlijks een 'social event' met

elkaar, naast voorzitter rvc heeft elk ander rvc-lid ook geregeld bilaterale contacten met niet ceo-leden rvb en naast voorzitter rvc heeft elk ander rvc-lid ook geregeld bilaterale contacten met ceo.

In de klasse 'oneens/afwijzend' (score < 2.8) bevindt zich: veel zaken worden door de voorzitters onderling geregeld.

Vergelijking met 2021 en langer geleden

Weinig verschillen met 2021

Als we alleen kijken naar de stellingen die we eerder hebben voorgelegd, zien we dat overall gemiddeld de mate van instemming min of meer gelijk is aan eerdere jaren (2008-2021). Vergeleken met 2021 zijn wel enkele grotere verschillen te zien. Dat betreft alleen verschillen tussen de klassen duidelijk mee eens en volstrekt mee eens. Het grootste verschil is bijvoorbeeld dat in 2021 voor de 'rvc is betrokken' nog een 4.8 werd gegeven en dat is nu gezakt naar een 4.4.

Draagvlak: hoe breed delen de benchmarks de wenselijkheid?

Overall 59 procent onderwerpen in klasse 'duidelijk mee eens' of hoger

Betrokkenheid rvc, benutten klankbordfunctie en openstaan rvb voor adviezen van de rvc heel wenselijk

De procentueel meest gedeelde opvattingen (score ≥ 4.0) door de benchmarks zijn:

- De rvc is betrokken (100 procent, alle benchmarks).
- De rvc benut (geregeld) haar klankbordfunctie richting rvb (100 procent).
- Mijn rvb staat open voor adviezen van de rvc (100 procent).
- De rvc wordt proactief betrokken bij belangrijke besluitvorming (94 procent).
- De rvc houdt voldoende afstand (gaat niet op de stoel van de rvb zitten) (94 procent).
- De rvc vergadert zowel met als zonder rvb (88 procent).
- De rvc draagt mede bij aan bepaling van ondernemingsdoelstellingen en -strategie (86 procent).
- De rvc geeft (geregeld) advies aan de rvb (63 procent).

- 63 procent is het oneens met de stelling dat de voorzitters van de rvc en de rvb veel onderling moeten regelen.

Andere benchmarks vergeleken met basisprofiel

Bij ruim een kwart van de stellingen verschil met basisprofiel

Vooraf wenselijkheid bij benutten bijsturingmogelijkheid lager

Bedrijfsbenchmarks

Het overall percentage grote **afwijkingen** (van het basisprofiel) van de **bedrijfsbenchmarks** is **28 procent**. Bij de profitsector is dit 24 procent en bij de non-profitsector is dit 30 procent.

In de **profitsector** zijn maar weinig grote verschillen met het basisprofiel. GB wijkt drie keer materieel af, waarvan alleen de lagere instemming bij 'naast voorzitter rvc heeft elk ander rvc-lid ook geregeld bilaterale contacten met ceo' relevant is. GB betwijfelt (score 3.0) of dat wenselijk is. MKB wijkt twee keer materieel af, waarvan een keer relevant. Net als GB betwijfelt MKB of naast de voorzitter van de rvc elk ander rvc-lid ook geregeld bilaterale contacten met ceo moet onderhouden. Fam wijkt een keer materieel af.

In de **non-profitsector** zijn alle verschillen negatief. Dat wil zeggen dat er minder instemming is met de betreffende stelling dan bij het basisprofiel. Corp wijkt een keer materieel af, Zorg twee keer, OW drie keer en ONP vier keer. Voor alle vier geldt

dat zij het minder wenselijk vinden dan het basisprofiel dat de rvc (geregeld) gebruikmaakt van de bijsturingmogelijkheid. Corp zit daarbij, zeer opvallend, zelfs in de deels oneens/deels eens klasse. Zorg en ONP zitten een klasse lager (min of meer mee eens) als het gaat over het zowel met als zonder rvc vergaderen. Verder zitten OW en ONP ook nog een klasse lager (min of meer mee eens) als het gaat over het (geregeld) advies geven aan de rvc. OW is de bedrijfsbenchmark met de laagste score (2.9) als het gaat over de wenselijkheid om ook andere rvc-leden dan enkel de voorzitter bilateraal contact te laten hebben met de ceo. Het basisprofiel is het daar min of meer mee eens.

Persoonsgebonden benchmarks

Verschillende meningen over contact met ceo door rvc-leden

Bij de **persoonsgebonden commissarissenbenchmarks** zien we minder afwijkingen ten opzichte van het basisprofiel dan bij de bedrijfsbenchmarks. Het afwijkingpercentage is 18 procent. Er is sprake van een grote mate van instemming met de opvattingen van het basisprofiel. AC en VZ wijken (materieel) helemaal niet af. RvbEL wijkt twee keer af met wat minder instemming bij mede bijdragen aan doelstellingen en strategie en bij wenselijkheid contacten met niet-ceo rvc-leden. Wel relevant is dat zowel VR als Jong het, in tegenstelling tot het basisprofiel, niet per se onwenselijk vinden dat de voorzitters van de rvc en rvc (veel) onderling regelen. Ze zitten beide in de deels oneens/deels eens klasse. Jong heeft nog twee andere materiële afwijkingen bij bilaterale contacten van de rvc-leden (niet de voorzitter) met de ceo en andere rvc-leden. Deze vindt dat veel wenselijker dan het basisprofiel (duidelijk mee eens met de stelling). Merv daarentegen vindt het juist veel minder wenselijk dat naast de voorzitter van de rvc ook andere rvc-leden bilaterale contacten hebben met andere rvc-leden. Merv vindt het verder ook minder wenselijk dan het basisprofiel dat de rvc en de rvc jaarlijks een social event met elkaar hebben. Ze neigt naar instemming en scoort daarmee het laagst van alle benchmarks. Aan de andere kant van deze stelling zien we VZ die daar juist het hoogst scoort van alle benchmarks en daarmee positief afwijkt van het basisprofiel. Het benutten van de bijsturingmogelijkheid kan daarentegen bij VZ op een stuk minder enthousiasme rekenen dan bij het basisprofiel.

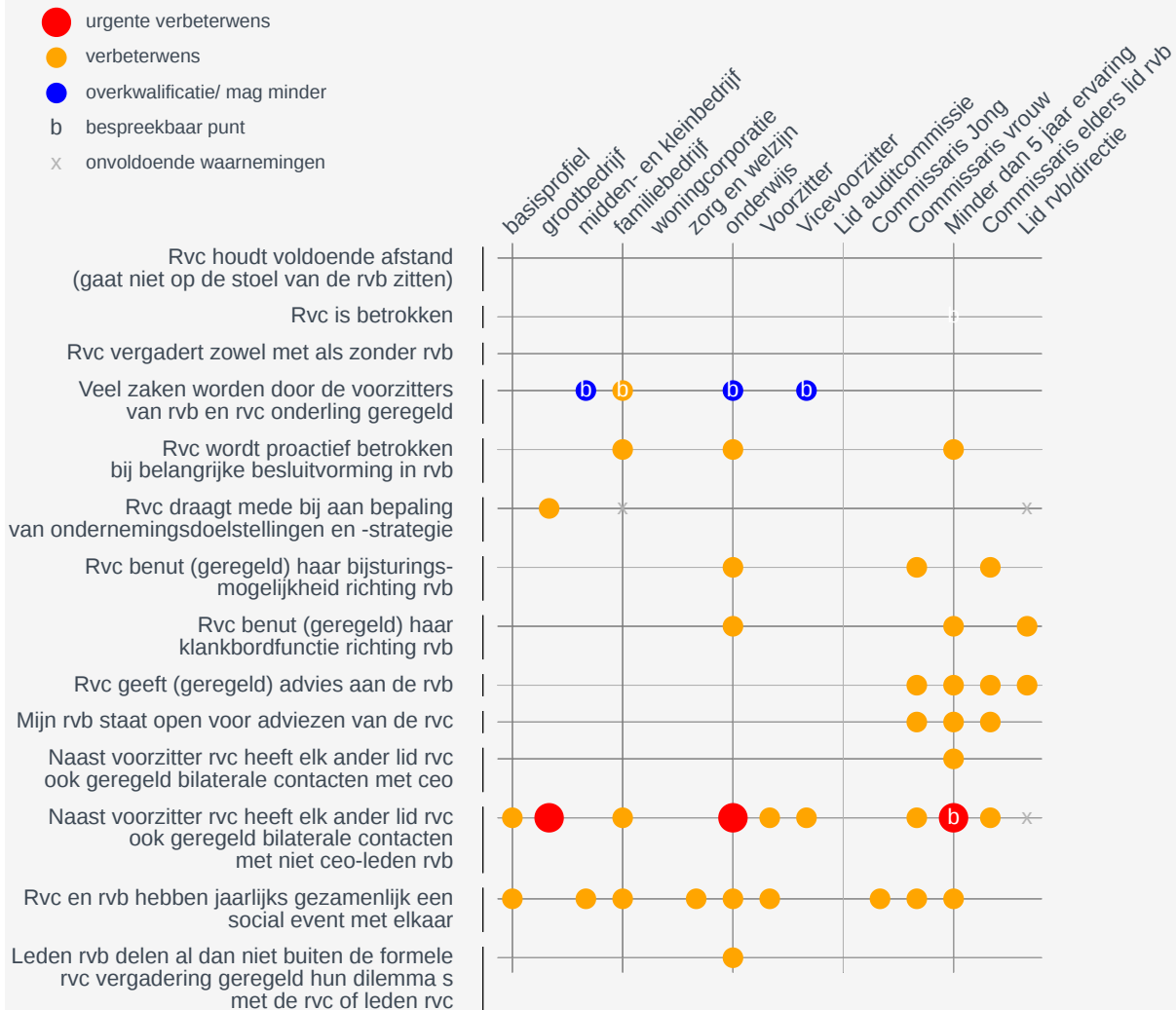
Fors lagere wenselijkheid bij DIR voor benutten bijsturingmogelijkheid door rvc

Bij de **niet-commissarissen** heeft alleen DIR voldoende waarnemingen en dat levert drie materiële verschillen op. DIR zit een klasse lager (min of meer mee eens) als het gaat over het voldoende afstand bewaren als rvc en een fors lagere instemming (in de klasse deels oneens/deels eens) als het gaat over het benutten van de bijsturingmogelijkheid door de rvc jegens de rvc. DIR heeft daarentegen een wat hogere instemming (duidelijk mee eens) als het gaat over het hebben van een jaarlijkse social event.

2.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit

Figuur 2.2
Veranderwensen samenwerking rvc en rvb

Verandering in nabije toekomst (horizon circa 3 jaar)



Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10 procent tot en met -10 procent en is in beginsel acceptabel; geel: de afwijking ligt tussen de -10 procent tot en met -20 procent en is daarmee beslist een punt van aandacht; rood: de afwijking is onder de -20 procent gelegen, actie is noodzakelijk; blauw: de afwijking bedraagt meer dan +10 procent, het moet/kan minder; totaal:

Basisprofiel

Slechts twee verbeterwensen

Het basisprofiel heeft bij **twee** van de veertien stellingen een verbeterwens voor: naast voorzitter rvc heeft elk ander rvc-lid ook geregeld bilaterale contacten met niet ceo-leden rvb en rvc en rvb hebben jaarlijks gezamenlijk een 'social event' met elkaar.

Vergelijking met 2021 en langer geleden

Net als eerdere jaren waarin we dit onderwerp aan de orde stelden, heeft het basisprofiel weinig te klagen over de samenwerking tussen de rvc en de rvb. Er zijn geen veranderwensen bij de stellingen die eerder zijn voorgelegd. De twee veranderwensen die er zijn, betreffen veranderwensen bij stellingen die dit jaar voor het eerst zijn voorgelegd.

In 2021 was er één veranderwens en in de jaren daaraan voorafgaand, tot en met 2016, waren het er telkens twee. De verbeterwens die het vaakst terugkeert bij dit onderdeel is het begrip bij de commissarissen van de producten/markten van de organisatie. Sinds 2010 was dit in negen jaren een (urgente) verbeterwens. In 2021 was dat op orde en dit jaar is die stelling niet voorgelegd.

Andere benchmarks

Overall veranderpercentage 21 procent

Voor alle benchmarks gezamenlijk is het **veranderpercentage 21 procent**. Voor de **bedrijfsbenchmarks** in totaal is dat percentage **17 procent**. De profitsector en de non-profitsector ontlopen elkaar niet veel (18 om 16 procent).

Voor de **persoonsgebonden benchmarks** is het overall veranderpercentage ook **laag met 22 procent**.

Bedrijfsbenchmarks

Fam bij profitsector meeste verbeterwensen

In de **profitsector** heeft Fam met vijf de meeste veranderwensen. **GB, MKB** en **basisprofiel** hebben er elk twee, waarvan één veranderwens bij MKB niet relevant is. GB en Fam delen de urgente verbeterwens dat, naast de voorzitter van de rvc, elk ander rvc-lid ook geregeld bilaterale contacten met niet-ceo rvb-leden heeft. Daarnaast delen MKB en Fam de verbeterwens bij het basisprofiel, dat rvc en rvb jaarlijks gezamenlijk een 'social event' hebben met elkaar. Fam is verder van mening dat ze wat proactiever bij belangrijke besluitvorming in de rvb betrokken zou mogen worden en ze vindt dat de rvc wat vaker gebruik mag maken van de bijsturingmogelijkheid jegens de rvb.

OW bij non-profit meeste veranderwensen

In de **non-profitsector** zien we grote verschillen tussen OW aan de ene kant en de andere drie non-profitbenchmarks aan de andere kant. **OW heeft maar liefst zeven veranderwensen** tegen ONP (3), Zorg (1) en Corp (0). Zorg, OW en ONP delen de verbeterwens bij het hebben van een jaarlijks 'social event' van rvc en rvb. Dat naast de voorzitter van de rvc elk ander rvc-lid ook geregeld bilaterale contacten heeft met niet-ceo rvb-leden is voor OW een urgente verbeterwens en voor ONP een forse verbeterwens. Verder heeft OW nog verbeterwensen bij het benutten van de klankbordfunctie en de bijsturingmogelijkheid en bij het als rvc betrokken worden bij belangrijke besluitvorming van de rvb.

Persoonsgebonden benchmarks

Voorals commissaris met minder ervaring heeft veel aan te merken op samenwerking rvc-rvb

Bij de **commissarissen** zijn de koplopers qua materiële verbeterwensen Merv (7), VR (5) en rvbEL (4). De rest heeft er twee of een. Bij de stelling dat naast de voorzitter van de rvc elk ander rvc-lid ook geregeld bilaterale contacten heeft met niet-ceo rvb-leden zien we de meeste veranderwensen: vier verbeterwensen (VZ, VVZ, VR, rvbEL) en één urgent bespreekbaar punt (Merv). AC, VR, Merv en rvbEL delen dat de rvb nog wel iets meer mag openstaan voor adviezen van de rvc. VZ, Jong, VR en Merv vinden dat het jaarlijkse sociale event voor verbetering vatbaar is. Daarnaast vinden VR, Merv, rvbEL (en DIR zelf) dat de rvc wel meer de adviesfunctie mag gebruiken.

DIR heeft twee verbeterwensen: de zojuist genoemde inzet van de adviesfunctie en voor de klankbordfunctie van de rvc. Die zou ze vaker mogen inzetten.

Gedeelde veranderwensen

Versteving contact niet-voorzitter rvc met niet-ceo rvb-lid gewenst evenals verbetering 'social event' van rvc en rvb

Er zijn **twee stellingen** waarbij maar liefst **tien benchmarks** een **veranderwens** hebben. De **eerste** betreft **naast voorzitter rvc heeft elk ander rvc-lid ook geregeld bilaterale contacten met niet-ceo rvb-leden**. De **tweede** betreft **rvc en rvb hebben jaarlijks gezamenlijk een 'social event'** met elkaar. Bij beide stellingen zijn tien benchmarks van mening dat dit anders of beter moet.

Verder zijn vijf benchmarks van mening dat het benutten van de bijsturingmogelijkheid van de rvc jegens de rvb beter kan. Vier benchmarks zijn van mening dat de rvc wat geregelder advies zou kunnen geven aan de rvb en eveneens vier benchmarks zijn van mening dat rvb wat meer open zou moeten staan voor advies van de rvc.

Overigens gaven ook vier benchmarks vermoedelijk blijk van enige allergie. In de huidige situatie vonden ze al niet dat de beide voorzitters veel onderling regelden, maar om misverstanden te vermijden gaven zij in de wenselijke situatie nog nadrukkelijker aan dat zij daar min of meer mordicus op tegen waren.

Huidige situatie

In totaal voor 38 procent van de opties score ≥ 4.0

In de huidige situatie is **meer dan 50 procent** van de benchmarks het minimaal **duidelijk eens** met de volgende **zes stellingen**. Dit zijn:

- De rvc houdt voldoende afstand (gaat niet op de stoel van de rvb zitten) (88 procent).
- De rvc is betrokken (88 procent).
- De rvc vergadert zowel met als zonder rvb (81 procent).
- De rvc benut (geregeld) haar klankbordfunctie richting de rvb (69 procent).
- De rvc draagt mede bij aan de doelstellingen en strategie van de organisatie (57 procent).
- De rvc wordt proactief betrokken bij belangrijke besluitvorming in de rvb (50 procent).

Voor het basisprofiel past in deze categorie ook nog dat rvb-leden, al dan niet buiten de formele rvc-vergadering, geregeld hun dilemma's met de rvc of rvc-leden delen.

Daarnaast is 56 procent van de benchmarks het duidelijk oneens met de stelling dat de voorzitters van de rvc veel onderling regelen.

In totaal heeft 38 procent van de opties een score ≥ 4.0 . In de wenselijke situatie is dat 59 procent. Wanneer we de grens bij een score van 3.5 leggen, scoort in de huidige situatie 73 procent boven die grens tegen 85 procent in de wenselijke situatie.

Lagere scores dan 3.5 komen primair voor bij het veel onderling regelen door voorzitters van de rvc en rvb, dat elk ander rvc-lid, naast de voorzitter, ook geregeld bilaterale contacten met de ceo heeft, dat naast de voorzitter van de rvc, elk ander rvc-lid ook geregeld bilaterale contacten heeft met niet-ceo rvb-leden en van het hebben van een jaarlijks social event.

GB bij profitbenchmarks op veel punten lagere instemming, OW bij non-profitbenchmarks

Bij de **bedrijfsbenchmarks** hebben zowel de benchmarks uit de profitsector als die uit de non-profitsector de nodige afwijkingen van het basisprofiel. Die afwijkingen, in de range van aantallen van vijf tot negen per benchmark, zijn niet allemaal materieel.

Enige opvallende verschillen bij de **profitbenchmarks** zijn dat het basisprofiel aangeeft dat de rvb-leden, al dan niet buiten de rvc-vergadering, geregeld hun dilemma's delen met de rvc of rvc-leden, terwijl GB een klasse lager zit en het daar min of meer mee eens is. Een ander opvallend resultaat is dat MKB aangeeft het min of meer eens te zijn met de stelling dat naast de voorzitter van de rvc elk ander rvc-lid ook geregeld bilaterale contacten heeft met niet-ceo rvb-leden. De andere drie profitbenchmarks (inclusief het basisprofiel) zijn het daar deels mee oneens/deels mee eens. Waarbij GB tegen de onderkant van die klasse aan schuurt. Dat geldt bij GB ook voor het naast voorzitter rvc heeft elk ander rvc-lid ook geregeld bilaterale contacten met ceo. De andere drie neigen hier naar instemming. Ook bij het medebepalen van doelstellingen en strategie als rvc zien we een verschil tussen GB enerzijds en basisprofiel en MKB anderzijds. De laatste twee zijn het daar duidelijk of volstrekt mee eens terwijl GB het daar min of meer mee eens is.

Bij de **non-profitbenchmarks** heeft vooral OW vaak een materieel lagere instemming. Dat geldt bijvoorbeeld voor het proactief betrokken worden bij belangrijke besluitvorming, het delen van dilemma's door de rvb, het hebben van een jaarlijks social event en het als ander rvc-lid ook geregeld bilaterale contacten met ceo en met niet-ceo rvb-leden hebben.

Merv bij commissarissen benchmarks met alleen negatieve verschillen

Bij de **persoonsgebonden** benchmarks is het beeld vergelijkbaar. Bij de **commissarissenbenchmarks** laten vooral VZ (drie positief en twee negatief) en Merv (alle negatief) de meeste materiële verschillen zien (elk vijf). Op de voet gevolgd door Jong en rvbEL (elk met vier). Opvallend zijn bij Merv de in absolute zin lage scores voor bilaterale contacten met rvb-leden, zowel met ceo als niet-ceo, het delen van dilemma's door de rvb en een jaarlijks social event. Dat gebeurt bij deze benchmark nu niet. Jong, daarentegen, heeft bij de bilaterale contacten met de rvb juist weer meer instemming dan het basisprofiel. VZ is vergeleken met alle andere persoonlijke benchmarks positief over het als rvc geven van advies en voor het openstaan van de rvb voor het ontvangen van advies.

DIR heeft, bij de **niet-commissarissen**, maar liefst zeven negatieve materiële verschillen met het basisprofiel en één positief (voor een jaarlijks social event).

Vergelijking voor basisprofiel met 2021 en eerder

Net als voor de wenselijke situatie geldt ook voor de huidige situatie dat de verschillen in scores bij het basisprofiel, voor wat betreft de ook in het verleden gestelde vragen, vallen in de klasse 'duidelijk mee eens of volstrekt mee eens'. Naast de stelling betreffende het veel regelen door de beide voorzitters is de enige uitzondering daarop te vinden bij de stelling 'rvc geeft (geregeld) advies aan de rvb'. Die is gezakt van een 4.1 naar een 3.7 (min of meer mee eens). Voor een dergelijke lage score moeten we terug naar 2011.

2.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Raken onderstroom veranderwensen de adviesfunctie van de rvc?

Meestal kijken we naar de veranderwensen zoals we die definiëren in de leeswijzer. Daardoor laten we de 'kleine' veranderwensen wat onderbelicht en hebben we minder oog voor de onderstroom van wellicht structureel onderhoud in kleine stapjes. Daarom delen we wij hier een iets andere opzet met u waarbij we een vergelijking maken van de huidige met de wenselijke situatie door van alle benchmarks gezamenlijk de procentuele score van een 4.0 en hoger met elkaar te vergelijken. Wij concentreren ons op die stellingen waarbij het verschil 25 procent of meer is tussen huidig en wenselijk. Dit levert de volgende resultaten op:

Δ In %	# Veranderwensen	Stelling
56	4	Mijn rvb staat open voor adviezen van de rvc.
44	3	Rvc wordt proactief betrokken bij belangrijke besluitvorming.
38	4	Rvc geeft (geregeld) advies aan de rvb.
32	10	Rvc en rvb hebben jaarlijks gezamenlijk een 'social event'.
32	5	Rvc benut (geregeld) haar 'bijsturingmogelijkheid' richting rvb.
31	3	Rvc benut (geregeld) haar klankbordfunctie richting de rvb.
29	1	Rvc draagt mede bij aan doelstellingen en strategie bedrijf.

- We zien dat hoge percentages niet samen hoeven te vallen met hoge aantallen benchmarks met een fors of urgent veranderpercentage. Zo komt bijvoorbeeld de stelling betreffende de bilaterale contacten met niet-ceo rvb-leden met tien veranderwensen niet voor in onze tabel. Gemiddeld gezien is de wenselijkheid nog niet hoog genoeg. Aan de andere kant is het mede bijdragen door de rvc aan de doelstellingen en strategie van het bedrijf een duidelijke wens om dat te versterken, maar is het aantal veranderwensen daar met één zeer gering.

- De stelling betreffende een jaarlijks social event van rvc en rvb is de uitzondering: een hoog percentage verschil en veel veranderwensen. Dus gewoon doen! En misschien ook met een deel van het senior management erbij?

- De onderliggende verschillen in percentages geven naar ons idee aan dat er met name ten aanzien van de adviesfunctie nog sprake is van aarzelingen en misschien ook onzekerheden. Het is niet helemaal een afgebakend gebied. Het weerspiegelt wellicht het dilemma 'wat is des rvb's en wat des rvc's?' Daarbij kan dit in de tijd verschillen. Er zijn commissarissen die stellen dat zij duidelijk weten te maken aan de rvb wanneer een advies een 'vrijblijvend' karakter heeft en wanneer een advies min of meer een gebod is. Daarbij blijft wel de vraag wie 'corrigeert' de commissaris? Dit speelt vooral als de commissaris de voorzitter van de rvc is.

- Op een aantal punten bij deze vraag bleek dat DIR diverse afwijkende meningen had van het basisprofiel en ook van de diverse persoonlijke commissarissen benchmarks. Mede op grond van onze ervaringen uit de persoonlijke interviews vragen wij ons af in hoeverre de adviesrol en het wederzijdse verwachtingspatroon op dit gebied wel voldoende expliciet aan de orde zijn en/of worden gesteld. Ook de meningen over de bilaterale contacten tussen rvc-leden en rvb-leden geven wat signalen dat er op dit gebied veranderingen gaande en wenselijk zijn.

Wat is het nut van een gezamenlijk social event van rvc en rvb?

Bij de stelling over een jaarlijks 'social event' kwamen verbazingwekkend veel verbeterwensen naar boven: tien maar liefst! Bij de bedrijfsbenchmarks hebben alleen het (niet-beursgenoteerde) grootbedrijf en de woningcorporatie geen verbeterwens. Bij de persoonsgebonden benchmarks hebben alleen de vicevoorzitter, de commissaris die tevens lid is van de auditcommissie en de commissaris die elders in een rvb zit als enigen geen verbeterwens. Dat roept drie vragen op: of een dergelijk event vindt niet of nauwelijks plaats of de kwaliteit van een dergelijk event is niet voor iedereen voldoende (of sociaal genoeg) of er is onvoldoende duidelijk gemaakt wat het doel van een dergelijk event moet zijn of is. Gezien de scores in de huidige situatie en op basis van de interviews kunnen we ons voorstellen dat in sommige organisaties een 'social event', zoals een etentje, niet altijd plaatsvindt. Bij het onderwijs en het familiebedrijf zit die score bijvoorbeeld aan de erg lage kant en hoewel een meerderheid tijdens de interviews aangaf wel een jaarlijks etentje te hebben, waren er ook enkele gevallen waar dat niet gebeurde. Een enkele keer werd ook genoemd dat er geen apart jaarlijks etentje was, maar dat dit gecombineerd werd met een rvc-vergadering. Bij een internationaal gezelschap kunnen we ons voorstellen dat dit de voorkeur heeft.

De tweede vraag, over de kwaliteit, vinden we moeilijker te beantwoorden. We hebben niet aan de respondent gevraagd of hij/zij wel of niet tevreden is over de kwaliteit. Dat is onze interpretatie naar aanleiding van de vele verbeterwensen.

De derde vraag betreft de doeleinden van een dergelijk event. Wat wil men bereiken? Wil men elkaar beter leren kennen? Wil men andere dimensies/kwaliteiten/onhebbelijkheden van de diverse personen boven tafel krijgen? Wil men zo gevoel krijgen voor (door)groeipectieven van zowel rvb- als rvc-leden? En kan dit dan gevolgen hebben voor het soort social event, de locatie en de samenstelling waarvoor men kiest? Is er wel eens aan gedacht om partners er ook bij te betrekken? Wat dit laatste betreft hebben wij van diverse commissarissen in de loop der jaren gehoord dat hun partner een belangrijke corrigerende kracht was bij het taxeren van

diverse personen in zowel de rvc als in de rvb.

Misschien is het daarom goed om eens in de eigen rvc en ook in de rvb rond te vragen of de collega's tevreden zijn over hoe dit social event nu plaatsvindt en/of dat andere vormen wenselijk zijn en/of misschien een andere frequentie bijvoorbeeld tweemaal per jaar in plaats van één keer per jaar of misschien wel vaker maar met een andere intensiteit?

Moet commissaris in onderwijs meer tijd inruimen voor het bespreken van dilemma's door rvb?

Bij het onderwijs zien we dat deze als enige bedrijfsbenchmark twijfelt of de rvb-leden al dan niet buiten de formele rvc-vergadering geregeld hun dilemma's met de rvc of rvc-leden delen. Het is ook de enige bedrijfsbenchmark die daar een verbeterwens heeft. Tegelijkertijd blijft de ambitie relatief laag. Weliswaar is onderwijs het min of meer eens dat de rvb geregeld dilemma's deelt terwijl de instemming het laagst is van alle bedrijfsbenchmarks. De commissaris in het onderwijs lijkt dus wat minder happig om de rvb-leden geregeld hun dilemma's te laten delen. Waarom is die ambitie niet zo hoog als de rest? Is het niet veilig genoeg in de rvc-vergadering om dilemma's te delen of vragen commissarissen er niet naar? Is de commissaris bang geen antwoord te kunnen geven? Of is 'minder happig' niet de juiste formulering en is sprake van te weinig tijd. In dat geval moet de rvc aansturen op het creëren van meer ruimte in de agenda, een freeformatdeel tijdens de reguliere rvc-vergadering of een apart moment voor een benen-op-tafel-overleg.

Deze conclusie wordt ook ondersteund door de resultaten van de commissaris in het onderwijs bij de stellingen over de bilaterale contacten en over het hebben van een jaarlijks 'social event' als rvc en rvb. Daar is de instemming voor de huidige situatie meer in de oneens dan in de mee eens hoek te vinden. Of staat de commissaris in onderwijsland onvoldoende open voor een andere, minder klassiek invulling van het commissariaat?

Aarzelingen bij rvc voor bilaterale contacten niet-voorzitter rvc met rvb-leden

Overall gemiddeld neigen de respondenten in de wenselijke situatie naar instemming voor bilaterale contacten van niet-voorzitter rvc-leden met de ceo. Ten aanzien van de andere rvb-leden valt de overall gemiddelde instemming in de klasse 'min of meer mee eens'. De standaarddeviaties van de antwoorden bij deze twee stellingen zijn het hoogst bij dit deel van het onderzoek. Dit laatste geldt overigens ook voor de huidige situatie bij een gemiddeld lagere mate van instemming. Er spreekt duidelijk aarzeling uit om dit te doen.

Alleen de commissaris met minder dan vijf jaar ervaring (Merv) heeft een verbeterwens bij de stelling ten aanzien van de ceo. De benchmark scoort ook het laagst van alle benchmarks in de huidige situatie. Dat staat allemaal in schril contrast met antwoorden bij de stelling over het contact dat andere rvc-leden hebben met andere rvb-leden (dus niet de ceo). Daar is niet alleen de commissaris met minder dan vijf jaar ervaring, gezien het urgente besprekbare punt, ontevreden met hoe het nu gaat. Maar liefst negen andere benchmarks zijn ook van mening dat het anders kan en/of moet. Urgent is dit verder bij het grootbedrijf, het familiebedrijf en het onderwijs. Bij de meeste bedrijfsbenchmarks is de mate van instemming te kwalificeren als 'min of meer mee eens' in wenselijke situatie. Waardoor is het verschil ten aanzien van de ceo te verklaren? Wordt daar het bilaterale contact primair toch als het domein van de voorzitter van de rvc gezien? Of is de ceo meestal aanwezig bij de vergaderingen van de rvc en is er daarom minder behoefte aan een bilateraal contact met de ceo? Of....? Wat is het doel van de toename van de bilaterale contacten met de overige rvb-leden? Zicht op succession planning verbeteren? Meer gevoel te krijgen bij de kwaliteiten, eigenschappen en karaktertrekken van de betrokken personen?

Wat vindt de vicevoorzitter ervan vergeleken met de voorzitter van de rvc?

Vergeleken met de andere rvc-leden, niet zijnde de voorzitter, is het niet onaannemelijk dat een vicevoorzitter van de rvc wat meer gedachten heeft over het functioneren van een rvc. Daarbij speelt wellicht mee dat zij/hij ook wel eens denkt: "Als ik voorzitter zou zijn, zou ik dit anders doen." Wij concentreren ons hierbij op de verschillen van voorzitter en vicevoorzitter ten opzichte van het basisprofiel en voor de wenselijke situatie. De vicevoorzitter geeft aan dat:

- Er zeker vergaderd moet worden met en zonder de rvb.
- Onderling veel regelen van zaken door de beide voorzitters absoluut uit den boze is.
- De rvb beslist meer open moet staan voor advies van de rvc.
- Jaarlijks een social event van rvc en rvb gezamenlijk wenselijk is.

Bij deze vier stellingen beweegt de voorzitter van de rvc in dezelfde richting als de vicevoorzitter, maar aanmerkelijk minder uitgesproken. Dit is in lijn met de positie die de voorzitter van de rvc meestal inneemt in onze onderzoeken: niet te hard van stapel lopen, want dan breekt het lijntje niet. Meer voorstander van evolutie dan van revolutie.

Een opvatting waar de voorzitter niet meebeweegt met die van de vicevoorzitter is:

- De vicevoorzitter vindt dat er minder moet worden bijgestuurd richting rvb. Dit kan erop duiden dat de voorzitter van de rvc (on)bewust toch meer druk legt op een rvb om mee te gaan met de opvattingen van de rvc, zoals de voorzitter deze ziet.

Tenslotte zijn voorzitter en vicevoorzitter eensgezind over bilaterale contacten van de overige rvc-leden met de ceo. Zij zijn daar duidelijk meer voorstander van dan het basisprofiel en alle andere benchmarks. Alleen de 'jonge' commissaris is daarvan nog iets meer voorstander.

Misschien is het zinvol de hier genoemde verschillen eens nader te bekijken/bespreken in hoeverre die herkenbaar zijn voor uw organisatie en te bepalen wat dat dan betekent.

3 Deel van de werkgeversrol

Samenvatting

De werkgeversrol is duidelijk een aandachtsgebied waar bepaald geen sprake is van een status quo. Hoge ambities, een hoog veranderpercentage en voor de betrokkenheid bij selectie en beoordeling van het senior management zeer uiteenlopende opvattingen. De relatie met het senior management is duidelijk en begrijpelijkerwijs (nog) volop in beweging.

Wenselijke situatie

De stellingen waar de meeste benchmarks tevreden over willen zijn:

- Als rvc aandacht schenken aan succession planning (100 procent, alle benchmarks).
- De rvc heeft zicht op het functioneren van de rvb als team (100 procent).
- De rvc kent ervaring van de rvb voldoende (100 procent).
- De rvc heeft zicht op functioneren van individueel rvb-lid (94 procent).
- Individuele commissaris heeft zicht op functioneren van individueel rvb-lid (93 procent).
- Het senior management van de organisatie kan drie maanden zonder rvb functioneren (88 procent).
- De rvc kent de vaardigheden van de rvb voldoende (81 procent).
- Voor onverwacht onmiddellijk afscheid nemen van ceo ligt een noodscenario klaar (72 procent).
- De rvc schenkt aandacht aan talentmanagement binnen de organisatie (63 procent).
- De rvc schenkt aandacht aan het senior management (56 procent).

Betrokken zijn als rvc bij de selectie en beoordeling van het senior management kan daarentegen op een stuk minder enthousiasme rekenen.

Veranderwensen

Voor alle benchmarks samen is het veranderpercentage 57 procent. De bedrijfsbenchmarks hebben een veranderpercentage van 58 procent waarbij er een klein onderscheid is tussen de profit- en non-profitsectoren: respectievelijk 64 procent en 52 procent. Bij persoonsgebonden benchmarks is het veranderpercentage 55 procent. Er zijn maar liefst acht stellingen waarbij minimaal tien benchmarks van mening zijn dat zaken anders of beter moeten. Koploper is het klaar hebben liggen van een noodscenario, gevolgd door de aandacht voor succession planning, het als senior management drie maanden zonder rvb kunnen functioneren, het zicht dat je als rvc hebt op het functioneren van het senior management als team en op de individuele leden, het betrokken zijn bij de selectie van het senior management, het aandacht schenken aan talentmanagement en aan het senior management.

Aan de andere kant van de medaille zien we dat niemand een veranderwens heeft bij het voldoende kennen van de ervaring van de rvb door de rvc.

Huidige situatie

In de huidige situatie is meer dan 50 procent van de benchmarks, waaronder het basisprofiel, minimaal duidelijk tevreden bij de volgende vier stellingen. Het betreft:

- De rvc kent de ervaring van de rvb voldoende (81 procent).
- De rvc heeft zicht op het individueel functioneren van de rvb-leden (69 procent).
- De individuele commissaris heeft zicht op het individueel functioneren van de rvb-leden (57 procent).
- De rvc kent de vaardigheden van de rvb voldoende (56 procent).

Het zijn overigens met name de commissarissen en de profitsector die verantwoordelijk zijn voor deze mate van tevredenheid.

Onderzoeksvraag

In het kader van de werkgeversrol van de rvc hebben we de respondenten gevraagd aan te geven wat zij vinden van de huidige en wenselijke situatie. Een en ander is als stelling geformuleerd. Een deel van de stellingen is in 2017, 2019 en 2021 al eens voorgelegd. Wel hebben we dit jaar een andere schaal gehanteerd, zij het dat we het idee hebben dat de facto dit op eenzelfde manier is geïnterpreteerd als de andere schaal.

We hebben een 5-puntsschaal gebruikt met: 1 = *zeer ontevreden*, 2 = *tevreden*, 3 = *deels tevreden/deels ontevreden*, 4 = *tevreden* en 5 = *zeer tevreden*

3.1 Wenselijke situatie

Figuur 3.1.
Scores gewenste situatie voor aspecten werkgeversrol, basisprofiel

Legenda: 5-puntsschaal met 1 zeer ontevreden tot en met 5 zeer tevreden

■ 2023
 ■ 2021



Gewenste situatie basisprofiel

Basisprofiel bij elf van de zestien stellingen zeer of duidelijk tevreden

Het basisprofiel wil **'zeer tevreden'** zijn (score > 4.5) als het gaat over de rvc die aandacht schenkt aan succession planning met betrekking tot de rvb.

In de klasse **'tevreden'** ($4 \leq \text{score} < 4.5$) vindt u de volgende stellingen: dat de rvc zicht heeft op het functioneren van individuele rvb-leden, dat er voor een onverwachts onmiddellijk afscheid van de ceo een noodscenario klaarligt, dat het senior management drie maanden zonder de rvb kan functioneren, dat de rvc de ervaring van de rvb kent, dat de rvc zicht heeft op het functioneren van de rvb als team, dat de commissaris zelf zicht heeft op het functioneren van individuele rvb-

leden, dat de rvc betrokken is bij de beoordeling van de secretaris van de rvc, dat de rvc aandacht schenkt aan het senior management, dat de rvc de vaardigheden van de rvb voldoende kent en dat de rvc aandacht schenkt aan talentmanagement.

Dat de rvc zicht heeft op het functioneren van het senior management als team zit tegen de bovenkant van de klasse 'min of meer tevreden' ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$) aan. In de klasse 'neigt naar tevredenheid' ($3.2 \leq \text{score} < 3.5$) de volgende twee stellingen: rvc is betrokken bij de beoordeling van het senior management en u heeft zicht op het functioneren van individueel lid van het senior management.

Lagere tevredenheid vinden we bij 'rvc is betrokken bij de selectie van het senior management en bij 'rvc heeft zicht op functioneren van individueel lid van senior management'.

Vergelijking met 2021 en langer geleden

Het is wat moeilijk om een directe vergelijking te maken met eerdere jaren vanwege de andere beantwoordingsmogelijkheid voor de respondent. De lat ten aanzien van het aandacht schenken aan het senior management is iets lager gelegd ten opzichte van 2021 en komt daarmee weer meer in lijn met de jaren voor 2021.

Draagvlak: hoe breed delen de benchmarks de tevredenheid?

Overall valt 58 procent van de onderwerpen in de klasse 'duidelijk tevreden' of hoger

Aandacht succession planning, zicht op functioneren rvb als team en kennen ervaring rvb voldoende in top drie

De procentueel meest gedeelde opvattingen (score ≥ 4.0) door de benchmarks zijn:

- De rvc schenkt aandacht aan succession planning met betrekking tot de rvb (100 procent).
- De rvc heeft zicht op het functioneren van rvb als team (100 procent).
- De rvc kent ervaring van de rvb voldoende (100 procent).
- De rvc heeft zicht op functioneren van individueel rvb-lid (94 procent).
- U heeft zicht op functioneren van individueel rvb-lid (93 procent).
- Het senior management van de organisatie kan drie maanden zonder rvb functioneren (88 procent).
- De rvc kent de vaardigheden van de rvb voldoende (81 procent).
- Voor onverwacht onmiddellijk afscheid nemen van ceo ligt een noodscenario klaar (72 procent).
- De rvc schenkt aandacht aan talentmanagement binnen de organisatie (63 procent).
- De rvc schenkt aandacht aan het senior management (56 procent).

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Afwijkingspercentage vooral hoog bij non-profitsector

Overall is het **afwijkingspercentage niet hoog** bij de **bedrijfsbenchmarks (36 procent, inclusief niet-materiële verschillen)**. Wel is sprake van een duidelijk verschil tussen de profitsector en de non-profitsector, met voor de eerste 27 procent en voor de tweede 44 procent. Bij de persoonsgebonden benchmarks van de **commissarissen** is het overall **afwijkingspercentage met 21 procent lager**.

Bedrijfsbenchmarks

MKB positiever over betrokkenheid rvc bij senior management, maar minder bij beoordeling

In de **profitsector** zijn maar weinig grote verschillen met het basisprofiel te zien. GB wijkt drie keer materieel af, waarvan vooral de lagere instemming bij 'rvc is betrokken bij de beoordeling van het senior management' relevant is/het meest opvalt. Waar het basisprofiel neigt naar tevredenheid, is GB daar nog niet aan toe. De ontevredenheid neemt wat af. MKB wijkt vijf keer materieel af, waarvan drie positief en twee negatief. Hogere tevredenheid dan het basisprofiel gaat op voor het zicht dat de rvc heeft op het functioneren van het individueel lid van het senior management en op het functioneren van het senior management als team. MKB wordt hier gesteund door Fam. MKB richt zich ook op een hogere tevredenheid bij de betrokkenheid bij de selectie van het senior management.

Betrokkenheid van rvc bij selectie en beoordeling senior management niet aan non-profit besteedt

In de **non-profitsector** zijn alle verschillen, op één na, negatief. Dat wil zeggen dat er minder instemming is met de betreffende stelling dan bij het basisprofiel. Corp, Zorg en OW wijken alle drie vijf keer materieel af en ONP zes keer. Voor alle vier geldt dat zij een fors lagere score hebben bij de betrokkenheid van de rvc bij de selectie en beoordeling van het senior management. Voor Corp, Zorg en ONP geldt dat ook voor de beoordeling van de secretaris. De vraag is of deze lagere instemming met de personeelsomvang/grootte van de organisatie samenhangt. Daarbij speelt wellicht de term (on)tevredenheid minder een rol, maar is het meer de vraag of of een secretaris van de rvc wel aanwezig is.

Persoonsgebonden benchmarks

Betrokkenheid rvc bij senior management sterk afhankelijk van achtergrond respondent

Bij de **persoonsgebonden commissarissenbenchmarks** zien we dat VR geen enkele afwijking heeft. VZ wijkt één keer materieel af bij de betrokkenheid van de rvc bij de selectie van het senior management (hogere score). VZ wijkt ook één keer materieel af en wel bij het als commissaris zelf meer zicht willen hebben op het functioneren van het individueel lid van het senior management. AC wijkt ook vier keer materieel af en alle vier zijn relevant. Zo scoort de AC het hoogst van alle benchmarks als het gaat om de betrokkenheid van de rvc bij de selectie en beoordeling van het senior management. Deze benchmark scoort ook fors hoger dan het basisprofiel bij de stelling dat rvc zicht heeft op het functioneren van het senior management als team en bij de stelling dat de rvc zicht heeft op het functioneren van individuele leden van het senior management. Wellicht speelt hier de bijzondere positie van de auditcommissie in relatie tot de financiële kolom en daarbinnen de internal auditor een rol. Jong wijkt materieel en positief af bij het als commissaris zicht hebben op het functioneren van individueel lid van senior management en het betrokken zijn als rvc bij de selectie van het senior management.

Bij Merv (vijf keer) en rvbEL (twee keer) zijn alle materiële afwijkingen negatief. Dat geldt bij Merv voor de betrokkenheid van de rvc bij de selectie en beoordeling van het senior management, voor de betrokkenheid bij de beoordeling van de secretaris (ook bij rvbEL) en het zicht dat de individuele commissaris heeft op functioneren van individueel lid van senior management (ook bij rvbEL).

Bij de **niet-commissarissen** heeft IA bij een stelling voldoende waarnemingen en Secr bij twee. Die voor de Secr zijn materieel en negatief. Ze betreffen de betrokkenheid van de rvc bij de beoordeling van de secretaris en het hebben klaarliggen van een noodscenario bij een onverwacht onmiddellijk afscheid van de ceo. DIR heeft vier negatieve, materiële afwijkingen voor: de inschatting dat het senior management drie maanden zonder de ceo kan functioneren, het zicht van de rvc op het functioneren van het individueel rvb-lid en ook hier de betrokkenheid van de rvc bij de selectie en beoordeling van het senior management.

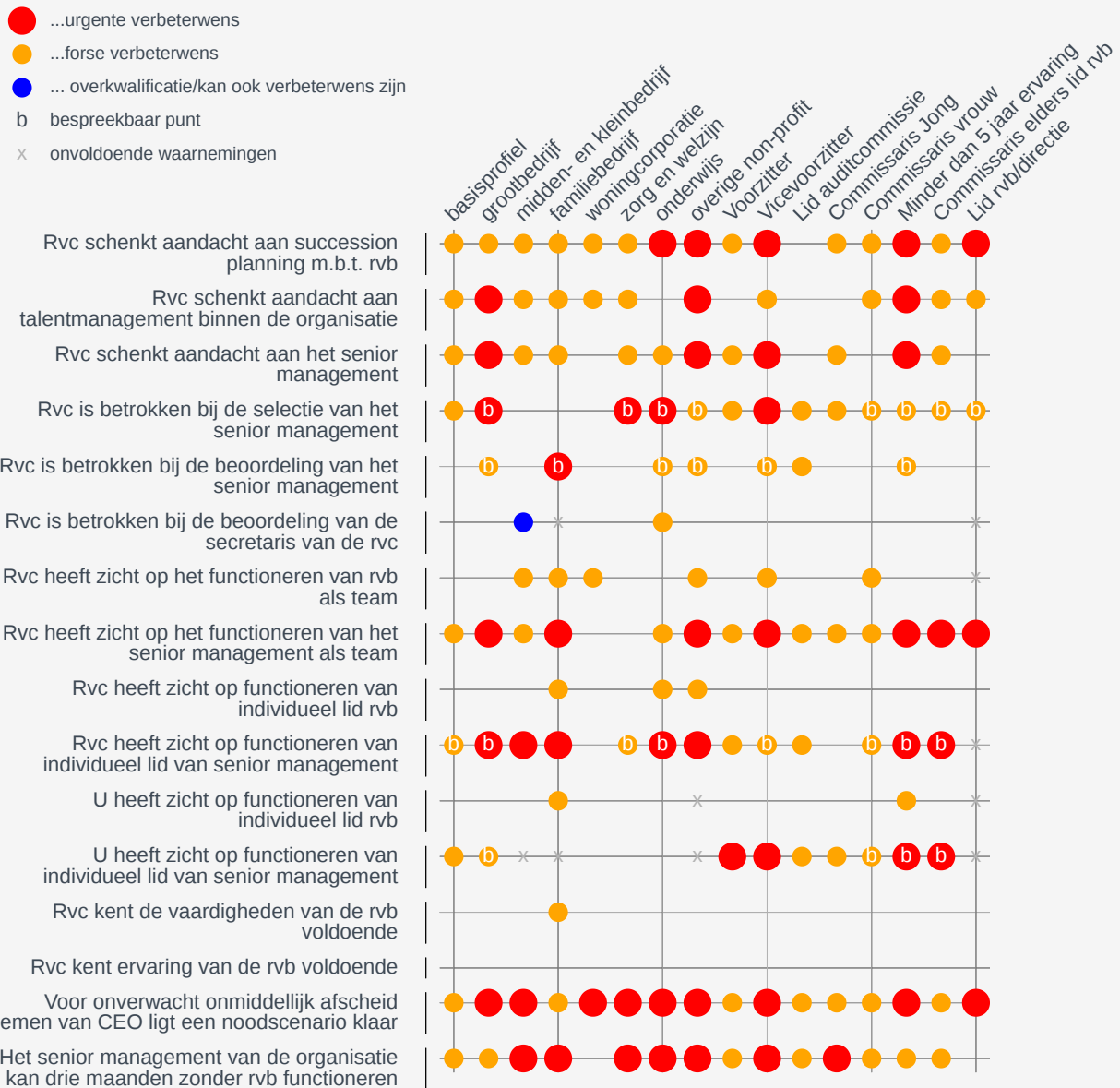
Selectie en beoordeling senior management door rvc punt van aandacht

De opvattingen bij de stellingen over de betrokkenheid van de rvc bij de selectie en beoordeling van het senior management laat de hoogste mate van uiteenlopende opvattingen zien. Dat is een indicatie dat dit een aandachtsgebied is, waarop beweging volop gaande is.

3.2 Veranderwensen en huidige kwaliteit

Figuur 3.2
Veranderwensen aspecten werkgeversrol

Verandering in nabije toekomst (horizon circa 3 jaar)



Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10 procent tot en met -10 procent en is in beginsel acceptabel; geel: de afwijking ligt tussen de -10 procent tot en met -20 procent en is daarmee beslist een punt van aandacht; rood: de afwijking is onder de -20 procent gelegen, actie is noodzakelijk; blauw: de afwijking bedraagt meer dan +10 procent, het moet/kan minder.

Basisprofiel

Maar liefst negen veranderwensen, waarvan zeven verbeterwensen

Bij het basisprofiel is sprake van negen veranderwensen. Daarvan zijn zeven verbeterwensen en twee bespreekbare punten. De rvc moet meer aandacht schenken aan succession planning met betrekking tot de rvb, aan talentmanagement binnen de organisatie en aan het senior management. Ook het zicht dat de rvc heeft op het functioneren van het senior management als team kan beter. Net als het zicht dat de individuele commissaris heeft op het functioneren van individuele leden van het senior management. Verder zijn er nog twee verbeterwensen bij de stelling dat het senior management van de organisatie drie maanden zonder de rvb kan functioneren en dat er een noodscenario klaarligt voor het onverwacht onmiddellijk afscheid nemen van de ceo.

De twee bespreekbare punten betreffen het betrokken zijn als rvc bij de selectie van het senior management en dat de rvc zicht heeft op het functioneren van individuele leden van het senior management.

Andere benchmarks

Overall veranderpercentage met 57 procent hoog

Voor **alle benchmarks** gezamenlijk is het **veranderpercentage met 57 procent hoog**. Voor de **bedrijfsbenchmarks** in totaal is het percentage **58 procent**. Het veranderpercentage bij de profitsector is 64 procent en bij de non-profitsector 52 procent.

Voor de **persoonsgebonden benchmarks** is het overall veranderpercentage **55 procent**.

Bedrijfsbenchmarks

Zes gedeelde verbeterwensen

In de **profitsector** heeft **Fam** maar liefst twaalf veranderwensen, gevolgd door GB en MKB met respectievelijk tien en negen. Het genoeg aandacht schenken door de rvc aan succession planning met betrekking tot de rvb, aan talentmanagement en aan het senior management is voor alle vier de profitbenchmarks voor verbetering vatbaar en voor GB zijn de laatste twee urgent.

Ook delen de andere drie profitbenchmarks de verbeterwensen bij het zicht dat de rvc heeft op het functioneren van het senior management als team, bij het noodscenario voor een onverwacht onmiddellijk afscheid en bij het drie maanden kunnen functioneren van het senior management zonder de rvb.

Fam geeft verder aan dat de rvc de vaardigheden van rvb beter zou moeten kennen, meer betrokken zou moeten zijn bij de beoordeling van het senior management en de individuele commissaris zou ook een beter zicht willen hebben op het functioneren van individuele rvb-leden. En de rvc moet een beter zicht hebben op het functioneren van de rvb als team en op de individuele leden.

Bij non-profit door alle vier gedeeld: aandacht voor succession planning en klaarliggen van noodscenario

In de **non-profitsector** hebben ONP en OW met elf en tien de meeste verbeterwensen. Zorg heeft er een stuk minder (zeven) en Corp met vier al helemaal. Er zijn twee stellingen waarbij door alle vier een verbeterwens is aangemerkt. Dat betreft de aandacht van de rvc voor succession planning met betrekking tot de rvb en het klaar hebben liggen van een noodscenario bij een onverwacht onmiddellijk afscheid van de ceo.

Zorg, OW en ONP worstelen met senior management

Zorg, OW en ONP hebben alle drie nog een verbeterwens bij het aandacht schenken aan het senior management en dat het senior management drie maanden zonder de rvb kan functioneren. Verder een bespreekbaar punt bij het als rvc betrokken zijn bij de selectie van het senior management en het zicht dat de rvc heeft op het functioneren van het senior management als team.

Persoonsgebonden benchmarks

WZ en Merv met elf meeste veranderwensen

Bij de **commissarissen** zijn WZ en Merv de benchmarks met de meeste veranderwensen, elk elf. VR en rvbEL hebben er negen, VZ acht en AC en Jong elk zeven. Er zijn vijf stellingen waar al deze benchmarks een veranderwens hebben.

Daarbij gaat het om de betrokkenheid van de rvc bij de selectie van het senior management, het zicht dat de rvc heeft op het functioneren van het senior management als team, op het zicht dat de individuele commissaris heeft op het functioneren van individuele leden van het senior management, het klaar hebben liggen van een noodscenario en dat het senior management drie maanden zonder rvc kan functioneren.

Succession planning, klaarliggen noodscenario en zicht van rvc op functioneren van senior management als team urgente verbeterwensen

Bij de **niet-commissarissen** heeft DIR vijf veranderwensen, waarvan vier verbeterwensen en één bespreekbaar punt. Urgent zijn de verbeterwensen voor de succession planning, voor het zicht dat de rvc heeft op het functioneren van het senior management als team en voor het klaar hebben liggen van een noodscenario als de ceo onverwacht onmiddellijk afscheid neemt. De aandacht van de rvc voor talentmanagement is een forse verbeterwens en de betrokkenheid van de rvc bij de selectie van het senior management is een bespreekbaar punt.

De secretaris heeft een verbeterwens bij het klaar hebben liggen van een noodscenario en bij het betrokken zijn van de rvc bij de beoordeling van de secretaris.¹

¹De benchmark internal auditor had te weinig waarnemingen bij deze vraag. De benchmark secretaris had bij twee stellingen voldoende waarnemingen. DIR bij elf van de zestien.

Gedeelde veranderwensen

Klaarliggen noodscenario meest gedeelde verbeterwens

Er zijn maar liefst acht stellingen waar telkens minimaal twaalf benchmarks van mening zijn dat het beter moet. Koploper is het klaar hebben liggen van een noodscenario voor een onverwacht onmiddellijk afscheid van de ceo, met zeventien benchmarks. Gevolgd door het voldoende aandacht schenken aan succession planning met betrekking tot de rvc, met vijftien benchmarks, het senior management van de organisatie dat drie maanden zonder de rvc kan functioneren, het zicht dat de rvc heeft op het functioneren van het senior management als team, beide met veertien benchmarks, het zicht dat de rvc heeft op het functioneren van het individuele lid van het senior management, de betrokkenheid van de rvc bij de selectie van het senior management, beide met dertien benchmarks, de aandacht van de rvc voor talentmanagement in de organisatie en voor het senior management, beide met twaalf benchmarks.

Ervaring en vaardigheden rvc voldoende bekend bij rvc

De enige stelling waar we geen veranderwens zien is 'rvc kent ervaring rvc voldoende'. Bij de stelling over de vaardigheden van de rvc is dat alleen voor Fam een veranderwens.

Huidige situatie

In totaal 24 procent van de opties score ≥ 4.0 qua tevredenheid

In de huidige situatie is **meer dan 50 procent** van de benchmarks, waaronder het basisprofiel, minimaal **duidelijk tevreden bij** de volgende **vier stellingen**. Het zijn overigens met name de commissarissen en de profitsector die verantwoordelijk zijn voor deze mate van tevredenheid. Het betreft:

- De rvc kent de ervaring van de rvc voldoende (81 procent).
- De rvc heeft zicht op het individueel functioneren van de rvc-leden (69 procent).
- De individuele commissaris heeft zicht op het individueel functioneren van de rvc-leden (57 procent).
- De rvc kent de vaardigheden van de rvc voldoende (56 procent).

Voor het basisprofiel komen daar nog bij dat de rvc voldoende betrokken is bij de beoordeling van de secretaris en dat de rvc voldoende aandacht schenkt aan succession planning met betrekking tot de rvb. Het zicht dat de individuele commissaris heeft op het functioneren van de rvb ligt daarentegen net onder deze mate van tevredenheid.

Lagere scores dan 3.5 komen primair voor bij het als rvc betrokken zijn bij de selectie en beoordeling van het senior management. En voor het zicht dat de rvc heeft op het functioneren van het senior management, zowel op het collectief als op de individuele leden. Dat geldt ook voor het zicht dat de individuele commissaris heeft op het functioneren van individuele rvb-leden.

In totaal heeft 24 procent van de opties een score ≥ 4.0 . In de wenselijke situatie is dat 58 procent. Wanneer we de grens bij een score van 3.5 leggen, scoort in de huidige situatie 51 procent boven die grens tegen 78 procent in de wenselijke situatie.

Andere benchmarks

Meestal minder instemming met stellingen bij andere bedrijfsbenchmarks

Bij de **bedrijfsbenchmarks** hebben zowel de profit als de non-profit de nodige negatieve afwijkingen van het basisprofiel. Alle benchmarks wijken tussen de vijf en elf keer af van het basisprofiel. Waarbij OW en ONP met elk elf afwijkingen de kroon spannen. De **profitbenchmarks** wijken alle drie negatief en materieel af bij het klaar hebben liggen van een noodscenario.

Alle vier de **non-profitbenchmarks** wijken materieel (en negatief) af bij de stelling over het aandacht schenken door de rvc aan talentmanagement, bij de betrokkenheid van de beoordeling van het senior management en van de secretaris van de rvc en bij het klaar hebben liggen van een noodscenario voor onverwacht onmiddellijk afscheid nemen van de ceo.

Bij de **persoonsgebonden benchmarks** zijn de afwijkingen minder talrijk. Merv wijkt met twaalf het vaakst af en VR en VVZ met respectievelijk nul en twee het minst.

Bij de **niet-commissarissen** wijkt Secr twee keer materieel af. Met een 2.8 is de secretaris deels ontevreden/deels tevreden over hoe het nu gaat met de betrokkenheid van de rvc bij de beoordeling van de secretaris. Dat is het laagst van alle persoonsgebonden benchmarks. De secretaris scoort ook het laagst bij het klaar hebben liggen van een noodscenario voor een onmiddellijk onverwacht afscheid van de ceo.

DIR wijkt vijf keer materieel af bij: aandacht voor succession planning van de rvb, betrokkenheid bij beoordeling senior management, het voldoende kennen van de vaardigheden en ervaring van de rvb en het klaar hebben liggen van een noodscenario.

Historische vergelijking

Voor de huidige situatie geldt hetzelfde als voor de historische vergelijking in de wenselijke situatie. Dat is dat we een andere beantwoordingsmogelijkheid boden aan de respondent dan in voorgaande jaren. Ook hier zit het grootste verschil bij het aandacht schenken aan senior management door de rvc. Het basisprofiel geeft aan hier gematigd tevreden over te zijn.

3.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Waarom zoveel en voortdurende verbeterwensen bij succession planning rvb?

Bij vijftien van de zestien benchmarks is een verbeterwens geconstateerd bij succession planning met betrekking tot de rvb. In het vorige onderzoek waarin we dit onderwerp aan de orde stelden waren dat er nog negen. Kortom, respondenten zijn in grote mate nog steeds niet tevreden over de aandacht die de rvc daar nu aan besteedt. In het verlengde hiervan zien we ook veel verbeterwensen bij de aandacht die de rvc schenkt aan talentmanagement en die het schenkt aan het senior management. Dat geldt dus voor alle bedrijfsbenchmarks, maar het onderwijs springt eruit doordat het een vrij lage tevredenheid bij alle drie de stellingen laat zien in de huidige situatie. Daar lijkt de ontevredenheid het grootst. Twee jaar geleden schreven we: "Kan het zijn dat zodra er een nieuwe bestuurder is benoemd de rvc denkt, zo dat hebben we ook weer gehad? Wat een tijdrovend proces. Maar zou de rvc dan eigenlijk al niet gelijk weer in de startblokken moeten gaan staan met het permanent blijven sonderen en bespreken wie de bestuurder kan opvolgen als deze onverwachts vertrekt. Misschien is het zinvol met collega rvc's en rvb's van gedachten te wisselen over succession planning met betrekking tot de rvb." Het lijkt ons ook dit jaar geen verkeerd idee als raden dit thema eens apart op de agenda zetten en verkennen hoe elk lid hier tegenaan kijkt. Waar zit voor iedereen de grens, wat valt er onder en wat niet. Kijken we voldoende vooruit?

Een andere verklaring voor de toename en het voortduren van de verbeterwensen kan zijn dat mede als gevolg van voortschrijdend inzicht en/of mutaties in de samenstelling van de rvc en/of in de werkwijze van de rvc andere eisen worden gesteld aan succession planning met betrekking tot de rvb. En zou een dergelijke ontwikkeling misschien ook kunnen worden geconstateerd bij het succession planning traject met betrekking tot de rvc?

Hoe nauw mag de rvc betrokken zijn bij het senior management?

Dat is iets waar rvc's flink mee worstelen. Dat blijkt uit zowel de resultaten als uit de verhalen uit de interviews. Te beginnen bij de resultaten: maar liefst twaalf benchmarks geven aan dat ze op dit moment niet tevreden zijn over de aandacht die de rvc schenkt aan het senior management. Dan is het vervolgens niet vreemd om verderop te zien dat veertien benchmarks niet tevreden zijn over het zicht dat de rvc heeft op het functioneren van het senior management als team en ook niet tevreden is over het zicht dat ze heeft op het functioneren van individuele leden van het senior management. Dat is één en één is twee.

Daarna wordt het interessanter. Dertien benchmarks geven aan meer betrokken te willen zijn bij de selectie van het senior management en nog eens zeven meer betrokken te willen zijn bij de beoordeling van het senior management. De meeste van deze dertien en zeven veranderwensen zijn echter bespreekbare punten, in de wenselijke situatie ligt de instemming over het algemeen laag. Maar er zijn uitzonderingen. Bij de persoonsgebonden benchmarks zijn de grootste voorstanders van meer betrokkenheid bij de selectie en de beoordeling van het senior management de jongere commissaris en de commissaris die tevens lid is van de auditcommissie. Ook de voorzitter kan zich in meer of mindere mate wel iets voorstellen van betrokkenheid van de rvc bij beide zaken. De minder ervaren commissaris en de commissaris die elders in een rvb zit, zijn daar daarentegen geen voorstander van.

Opmerkelijk is vervolgens de conclusie die nagenoeg iedereen trekt: de commissarissen zijn er op dit moment niet helemaal van overtuigd dat het senior management van de organisatie drie maanden zonder de rvb kan functioneren. Waar is dat gezien de voorgaande alinea's op gebaseerd?

Tijdens de interviews hoorden we ook de uitersten langskomen. De één distantieerde zich nagenoeg van elke betrokkenheid bij het senior management en gaf aan dat dat op het bordje van de rvb ligt. Een ander gaf juist aan de beoordelingsformulieren van het senior management in te zien (met toestemming van datzelfde management). De meerderheid gaf aan informeel betrokken te zijn. Enerzijds door vragen vanuit de rvb aan de rvc ('wat is jullie beeld?'), anderzijds door mee te lezen in profielen voor het senior management. Ook is in de interviews onderwerp van gesprek geweest of de rvc niet op een of andere manier betrokken kan/moet worden bij het structureringsproces van selecteren, beoordelen en afscheid nemen van senior management. Licht het niet in de lijn van de werkgeversrol van de rvc om op zijn minst input te kunnen en moeten geven op de criteria die men hanteert in de verschillende fasen. De uitwerking kan dan bij de rvb blijven liggen of niet helemaal?

Met de internal auditor heeft de rvc en meer in het bijzonder de auditcommissie al een reguliere rol gekregen. Is dat een voorbeeld dat naar meer smaakt of zou moeten smaken?

Wat kan de commissaris van een familiebedrijf doen om een beter beeld te krijgen van de vaardigheden van een rvb?

De commissaris bij het familiebedrijf is de enige benchmark die aangeeft niet geheel tevreden te zijn over het voldoende kennen van de vaardigheden van de rvb. Dat moet beter. Ook het zicht op het functioneren van individuele rvb-leden en het functioneren als team kan beter bij deze benchmark. Dat roept een wat klassiek beeld op van de rvc in een ivoren toren en/of de specifieke situatie die bij een familiebedrijf actueel kan zijn dat selectie, benoeming en ontslag van rvb-leden het prerogatief van de aandeelhouders/familie is. Uit interviews blijkt dat dat klassieke beeld niet per se het geval is, andere resultaten uit dit onderzoek ondersteunen dat ook. Bijvoorbeeld

bij het hoofdstuk Samenwerking rvc-rvb zien we dat het familiebedrijf niet afwijkt van andere organisaties als het gaat om de contacten die andere rvc-leden, niet zijnde de voorzitter, hebben met de ceo of met andere rvb-leden. Ook als we kijken naar de resultaten bij het hoofdstuk Permanente educatie, bijvoorbeeld bij een dagje meelopen in de organisatie, wijkt het familiebedrijf niet af. Misschien is het een goed idee eens een 360-gradenevaluatie te doen als het gaat over het functioneren van de rvb?

Deelt commissaris in zorg en welzijn en onderwijs voldoende zijn/haar indrukken van het senior management?

Een opmerkelijk verschijnsel doet zich voor bij de commissaris in de zorg en welzijn en bij de commissaris in het onderwijs. Beide geven aan dat ze zelf, op individueel niveau, voldoende zicht hebben op het functioneren van individuele leden van het senior management. Tegelijkertijd geven ze aan dat de rvc dat als collectief niet voldoende heeft. Rara, hoe kan dat? Is dat een licht verwijt naar de collega's in de raad die misschien wat vaker de organisatie in zouden mogen of deelt de commissaris te weinig zijn informatie met de anderen?

Senior management lijkt geen optie als noodscenario bij onverwacht vertrek ceo

Waar commissarissen het wenselijk vinden als het senior management van de organisatie drie maanden zonder de rvb kan functioneren, ligt dat bij de rvb-/directieleden een stuk lager. Die laatste zijn het min of meer eens met de stelling. En waar, op de woningcorporatie na, alle benchmarks verder een (urgente) verbeterwens hebben, geldt dat niet voor de rvb-/directieleden. Dat zou kunnen betekenen dat er verschillende verwachtingen zijn ten aanzien van het senior management en waartoe die wel of niet in staat is en zijn. Legt de commissaris de lat te hoog voor het senior management? Op dit moment lijkt het senior management dus geen duidelijke optie als noodscenario bij een onverwacht vertrek van de ceo. Nu zijn er natuurlijk veel organisaties waar de rvb uit meerdere personen bestaat. Dat is ook vaak genoemd tijdens de interviews. Ook het benoemen van een interim directeur kwam vaker voorbij. Niettemin is de vraag waar het beeld van de commissarissen op is gestoeld dat het senior management niet capabel genoeg is? En welke bijdrage zou de rvc kunnen leveren om te zorgen dat ze daar meer vertrouwen in krijgt?

Kan succession planning rvb goed gaan zonder zicht op kwaliteit van senior management?

Uit het onderzoek blijkt een duidelijke instemming met het voldoende aandacht schenken aan succession planning met betrekking tot de rvb. We hebben niet onderzocht hoe het is gesteld met de kwaliteit hiervan. Er zijn evenwel wat resultaten in het onderzoek die rechtvaardigen om wat twijfels te hebben over deze kwaliteit. Wat versimpelde karakteristieken uit het onderzoek gekoppeld aan gemiddelde scores voor de totale populatie in de huidige (=H) en de wenselijke (=W) situatie staan in onderstaande tabel.

Gemiddelde score		
Huidig	Wenselijk	Stelling
3.7	4.4	Succession planning rvb
3.2	4.0	Talentmanagement
3.6	4.0	Senior management
4.0	4.4	Zicht op functioneren rvb als team
4.1	4.4	Zicht op functioneren individueel rvb-lid
3.9	4.3	Kent vaardigheden rvb voldoende
4.1	4.3	Kent ervaring rvb voldoende
2.9	4.1	Voor onverwacht afscheid ceo ligt noodscenario klaar
3.1	3.8	Zicht op functioneren senior management als team
2.6	3.3	Zicht op functioneren individueel lid senior management
2.5	3.0	Betrokken bij selectie senior management
2.2	2.6	Betrokken bij beoordeling senior management
3.3	3.9	Senior management kan drie maanden zonder rvb functioneren

Enkele observaties:

- *Alle stellingen met de rvb in de tekst scoren in de wenselijke situatie ≥ 4.0 en voor een deel ook in de huidige situatie.*
- *Op één uitzondering na scoren de stellingen met senior management in de tekst < 4.0 .*

Bij succession planning met betrekking tot de rvb kan men in simpele termen denken aan een externe of een interne kandidaat. Een interne kandidaat zit vermoedelijk al in het senior management. Bovendien geven veel grotere ondernemingen aan dat ze interne kandidaten in beginsel altijd de kans geven om mee te doen. Dit zo zijnde. Hoe kan het dat commissarissen relatief zo weinig weten van het senior management, maar dat ze de facto ook wenselijk blijven vinden? De rvc gaat toch vaak over de invulling van de rvb en niet de rvb?

4 Persoonlijke competenties/eigenschappen van de rvc en de rvb

Samenvatting

Wenselijke situatie

Alle benchmarks vinden het wenselijk dat helikopterview, strategisch inzicht, kritisch doorvragen, evenwichtig en kunnen luisteren goed vertegenwoordigd moeten zijn in de rvc. Voor iets minder benchmarks geldt dat ook voor teamspeler (73 procent van de benchmarks) en rechte rug (53 procent).

Alle benchmarks vinden het wenselijk dat helikopterview, strategisch inzicht, evenwichtig en communicator goed vertegenwoordigd moeten zijn in de rvb. Voor iets minder benchmarks geldt dat ook voor ondernemer (94 procent van de benchmarks), rechte rug (94 procent) en kritisch doorvragen (82 procent). Teamspeler, kunnen luisteren, creativiteit/onconventionele attitude, onderbuikgevoel/intuïtie (alle 71 procent) zijn voor een meerderheid van de benchmarks ook wenselijk.

Veranderwensen

Voor **alle benchmarks** samen is het **veranderpercentage** voor de **rvc** met **21 procent laag**. De verbeterwensen voor de rvc betreffen met name de creativiteit/onconventionele attitude. Elf benchmarks zijn van mening dat de invulling daarvan beter kan. Ook 'ondernemer' kan volgens acht benchmarks beter. Aan de andere kant zien we dat iedereen tevreden is over de aanwezigheid van de helikopterview, over de aanwezigheid van strategisch inzicht en over het evenwichtig zijn.

Voor **alle benchmarks** samen is het **veranderpercentage** voor de **rvb** met **26 procent ook laag**. De verbeterwensen voor de rvc vinden we ook hier met name bij de creativiteit/onconventionele attitude, met 13 benchmarks. In tegenstelling tot de rvc zelf vinden elf benchmarks dat de rvb niet evenwichtig is. Helikopterview, rechte rug en onderbuikgevoel zijn daarentegen voor niemand een veranderwens.

Huidige situatie

Ten aanzien van **rvc** is, in de huidige situatie, meer dan 50 procent van de benchmarks, waaronder het basisprofiel, het minimaal duidelijk eens met de aanwezigheid van de meeste competenties/eigenschappen. Alleen de aanwezigheid van ondernemer, creativiteit en onderbuikgevoel scoort daar ruim onder.

Ten aanzien van de **rvb** is, in de huidige situatie, meer dan 50 procent van de benchmarks, waaronder het basisprofiel, het minimaal duidelijk eens met de aanwezigheid van de volgende competenties/eigenschappen:

- Helikopterview (100 procent)
- Strategisch inzicht (94 procent)
- Rechte rug (82 procent)
- Communicator (76 procent)
- Ondernemer (59 procent)
- Kritisch doorvragen (53 procent)
- Onderbuikgevoel/intuïtie (53 procent)

Onderzoeksvraag

Dit onderdeel van het onderzoek geeft antwoord op de vraag in hoeverre de respondent de genoemde competenties/eigenschappen van toepassing vindt met betrekking tot zijn rvc en zijn rvb. In 2019 en 2016 is dit onderwerp ook voorgelegd.

Bij deze vraag hebben we een 5-puntsschaal gebruikt met *1 = volstrekt oneens tot en met 5 = volstrekt mee eens*.

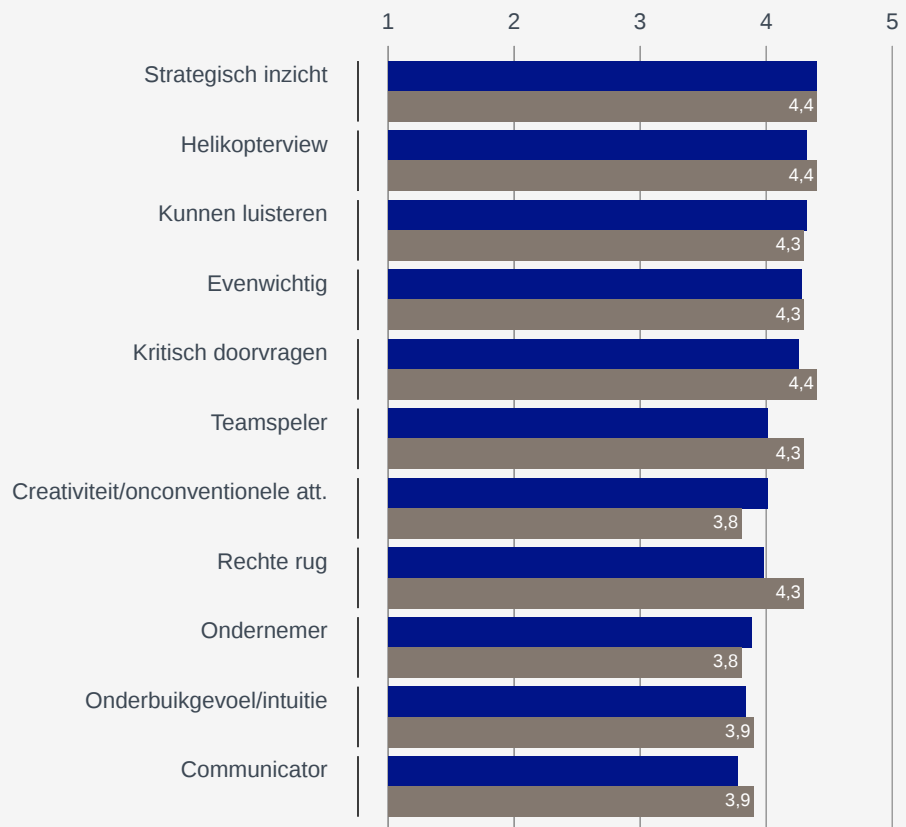
4.1 Wenselijke situatie

Figuur 4.1.1

Scores gewenste situatie voor persoonlijke competenties rvc, basisprofiel

Legenda: 5-puntsschaal met 1 volstrekt mee oneens tot en met 5 volstrekt mee eens

■ 2023
■ 2019



rvc

Strategisch inzicht, kunnen luisteren en helikopterview bovenaan

Gewenste situatie basisprofiel

Voor de rvc als geheel geeft het basisprofiel gemiddeld de kwalificatie duidelijk mee eens (4.1). Strategisch inzicht, helikopterview, kunnen luisteren, evenwichtig, kritisch doorvragen, teamspeler en creativiteit/onconventionele attitude zijn alle belangrijk.

Min of meer mee eens scoren de overige vier eigenschappen: rechte rug, ondernemer, onderbuikgevoel/intuïtie en communicator.

Draagvlak: hoe breed delen de benchmarks de wenselijkheid?

Overall valt 71 procent van de onderwerpen in de klasse duidelijk mee eens of hoger

De procentueel meest gedeelde opvattingen voor de **rvc** (score ≥ 4.0) door de benchmarks zijn:

- Helikopterview (100 procent);
- Strategisch inzicht (100 procent)
- Kritisch doorvragen (100 procent)
- Evenwichtig (100 procent)

- Kunnen luisteren (100 procent)
- Teamspeler (73 procent)
- Rechte rug (53 procent)

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Weinig/geen grote verschillen met basisprofiel bij rvc

Het totaal aantal grote afwijkingen van het basisprofiel voor de **rvc** is 19 procent bij de **bedrijfsbenchmarks** en slechts 4 procent bij de persoonsgebonden benchmarks. Enige relevante materiële verschillen zijn dat GB, MKB en ONP 'communicator' wenselijker vinden dan het basisprofiel (duidelijk mee eens in plaats van min of meer mee eens). MKB en ONP delen die mening als het gaat over 'ondernemer'. MKB en Corp als het gaat over onderbuikgevoel/intuïtie. ONP zit wel een stuk lager, maar nog wel in de klasse min of meer mee eens als het gaat over het aanwezig zijn van creativiteit in de rvc.

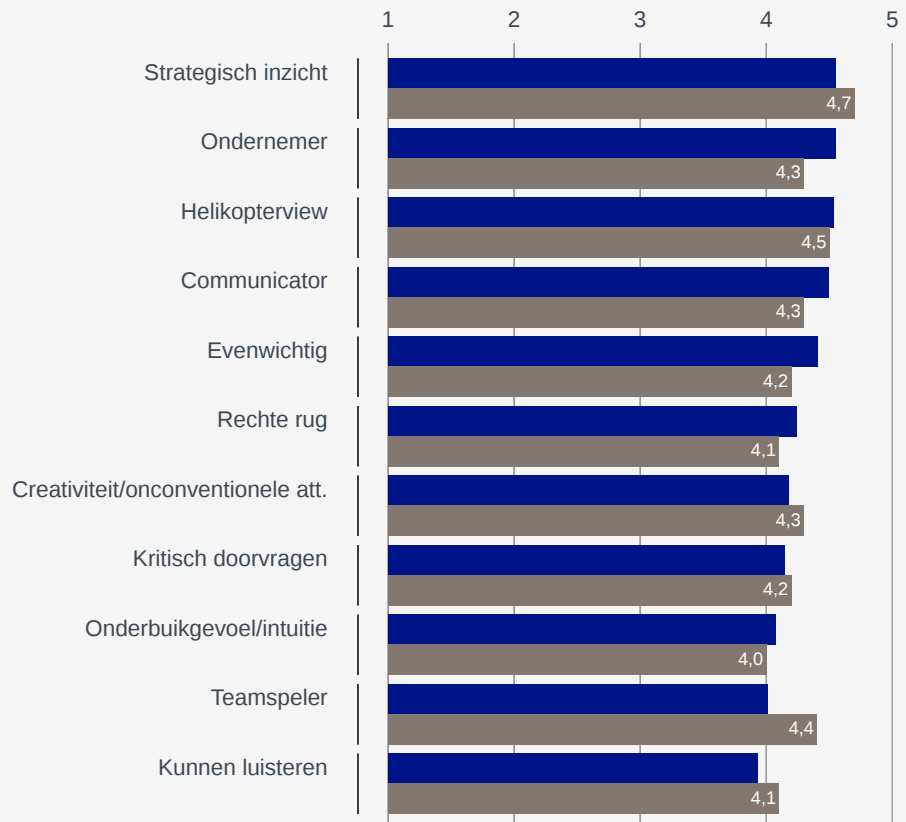
Bij de persoonsgebonden benchmarks wijkt alleen Jong materieel en relevant af. Het gaat hierbij om 'ondernemer', waaraan Jong meer hecht dan het basisprofiel.

Figuur 4.1.2

Scores gewenste situatie voor persoonlijke competenties rvb, basisprofiel

Legenda: 5-puntsschaal met 1 volstrekt mee oneens tot en met 5 volstrekt mee eens

■ 2023
■ 2019



rvb

Gewenste situatie basisprofiel

Nagenoeg elke eigenschap gewenst in rvb
Nadruk op strategisch inzicht en ondernemer

Het basisprofiel is het er in de wenselijke situatie gemiddeld duidelijk mee eens (4.3) dat de rvb als geheel over de hele set eigenschappen moet beschikken. Voor bijna elke competentie is de score ≥ 4.0 . Alleen kunnen luisteren zit er met 3.9 net onder. Voor strategisch inzicht, ondernemer en helikopterview geldt dat het basisprofiel het er volstrekt mee eens is, dat deze eigenschap in de rvb vertegenwoordigd moet zijn.

Draagvlak: hoe breed delen de benchmarks de tevredenheid?

Overall valt 87 procent van de onderwerpen in de klasse 'duidelijk mee eens' of hoger

De procentueel meest gedeelde opvattingen voor de rvb (score ≥ 4.0) door de benchmarks zijn:

- Helikopterview (100 procent)
- Strategisch inzicht (100 procent)
- Evenwichtig (100 procent)
- Communicator (100 procent)
- Ondernemer (94 procent)
- Rechte rug (94 procent)
- Kritisch doorvragen (82 procent)
- Teamspeler, kunnen luisteren, creativiteit/onconventionele attitude, onderbuikgevoel/intuïtie (alle 71 procent)

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

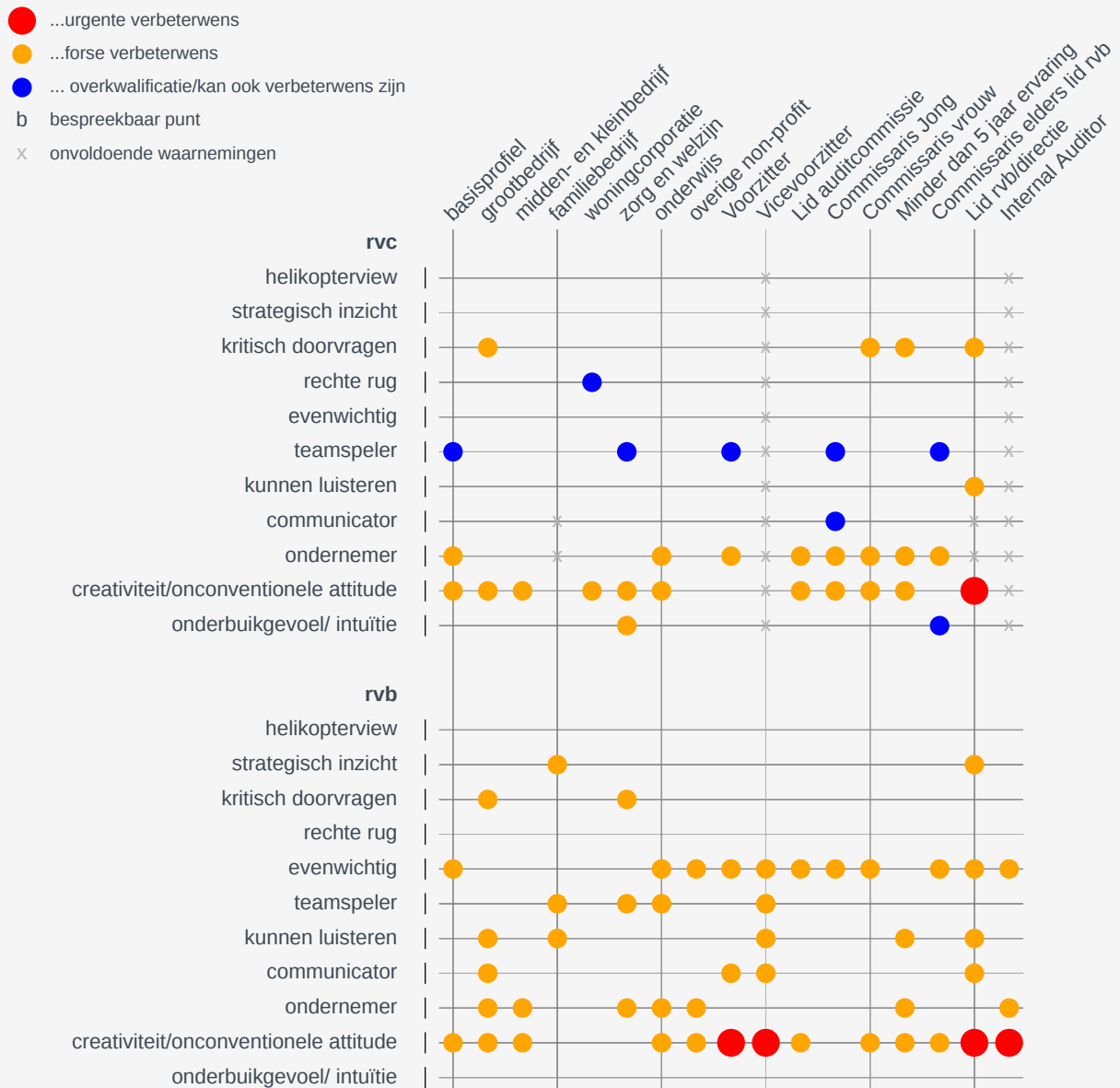
Weinig/geen grote verschillen met basisprofiel bij rvb

Voor de **rvb** is bij de bedrijfsbenchmarks het procentuele aantal afwijkingen 16 procent en bij de persoonsgebonden benchmarks 6 procent. De afwijkingen van het basisprofiel bij de bedrijfsbenchmarks zijn of niet materieel (zelfde klasse) of niet relevant (bijna zelfde klasse of volstrekt mee eens in plaats van duidelijk mee eens). Bij de persoonsgebonden benchmarks zien we dat zowel de VZ, VVZ en IA een klasse lager qua instemming zitten als het gaat over creativiteit/onconventionele attitude bij de rvb.

4.2 Veranderwensen en huidige situatie

Figuur 4.2
Veranderwensen persoonlijke competenties rvc en rvb

Verandering in nabije toekomst (horizon circa 3 jaar)



Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10 procent tot en met -10 procent en is in beginsel acceptabel; geel: de afwijking ligt tussen de -10 procent tot en met -20 procent en is daarmee beslist een punt van aandacht; rood: de afwijking is onder de -20 procent gelegen, actie is noodzakelijk; blauw: de afwijking bedraagt meer dan +10 procent, het moet/kan minder.

Verbeterwensen rvc

Creativiteit en ondernemer moeten bij rvc verbeteren

De bedrijfsbenchmarks scoren een verbeterpercentage van 12 procent en de persoonsgebonden benchmarks 23 procent. Creativiteit/onconventionele attitude is de eigenschap met de meeste verbeterwensen. Zowel bapr, GB, MKB, Corp, Zorg, OW, AC, Jong, VR, Merv als DIR vinden dat dit beter belegd moet zijn in de rvc. Voor DIR is het zelfs urgent. Op plaats twee vinden we 'ondernemer'. Dat moet volgens acht benchmarks beter. Op enige afstand volgen teamspeler met vijf veranderwensen en kritisch doorvragen met vier verbeterwensen. Bij teamspeler zijn alle vijf veranderwensen overkwalificaties. Dat betekent dat het juist wat minder mag.

Niemand heeft een veranderwens bij helikopterview, strategisch inzicht en

evenwichtig.

Er is één benchmark met vier verbeterwensen en dat is Jong. Er zijn zes benchmarks met drie verbeterwensen: bapj, Zorg, VR, Merv, rvbEL en DIR. Fam en ONP zijn de enige benchmarks zonder verbeterwens voor de rvc. In totaal is het verbeterpercentage met betrekking tot de rvc 21 procent. In 2019 was dat 17 procent.

Verbeterwensen rvb

Creativiteit en evenwichtig moeten beter bij rvb

De bedrijfsbenchmarks scoren een verbeterpercentage van 25 procent en de persoonsgebonden benchmarks 26 procent. Ook hier staat de creativiteit/onconventionele attitude ruim bovenaan de verbeterwensenlijst. Maar liefst dertien van de benchmarks vinden dat op dit moment niet voldoende geborgd is in de rvb. Voor VZ, VVZ en IA is dit zelfs urgent. Ook voor DIR zelf is dit urgent. Op een goede tweede plek met elf benchmarks zien we 'evenwichtig' staan. Daarnaast zijn 'kunnen luisteren' en 'communicator' bij respectievelijk vijf en vier benchmarks een verbeterwens.

Er zijn drie benchmarks met vijf verbeterwensen: GB, VVZ en DIR. OW heeft er vier. Fam, Zorg, ONP, VZ, Merv en IA hebben er elk drie. Corp is de enige benchmark zonder veranderwensen.

In totaal bedraagt het verbeterpercentage voor de rvb 26 procent. Dat was in 2019 49 procent.

Huidige situatie

Instemming rvc: 67 procent van opties score ≥ 4.0

Ten aanzien van de **rvc** is, in de huidige situatie, **meer dan 50 procent** van de benchmarks, waaronder het basisprofiel, het minimaal **duidelijk eens** met de aanwezigheid van de **meeste competenties/eigenschappen**. Alleen de aanwezigheid van ondernemer, creativiteit en onderbuikgevoel scoort daar ruim onder.

In totaal heeft 67 procent van de opties een score ≥ 4.0 . In de wenselijke situatie is dat 71 procent. Wanneer we de grens bij een score van 3.5 leggen, scoort in de huidige situatie 88 procent boven die grens tegen 100 procent in de wenselijke situatie.

Instemming rvb: 55 procent van opties ≥ 4.0

Ten aanzien van de **rvb** is, in de huidige situatie, **meer dan 50 procent** van de benchmarks, waaronder het basisprofiel, het minimaal **duidelijk eens met** de aanwezigheid van de **volgende competenties/eigenschappen**:

- Helikopterview (100 procent)
- Strategisch inzicht (94 procent)
- Rechte rug (82 procent)
- Communicator (76 procent)
- Ondernemer (59 procent)
- Kritisch doorvragen (53 procent)
- Onderbuikgevoel/intuïtie (53 procent)

In totaal heeft 55 procent van de opties een score ≥ 4.0 . In de wenselijke situatie is dat 87 procent. Wanneer we de grens bij een score van 3.5 leggen, scoort in de huidige situatie 95 procent boven die grens tegen 100 procent in de wenselijke situatie.

Historische vergelijking rvc

Er zijn amper grote verschillen in de wenselijke situatie. Alleen 'rechte rug' is gezakt ten opzichte van 2019 en ten opzichte van het langjarig gemiddelde. In de huidige situatie is 'teamspeler' dit jaar hoog gewaardeerd: het hoogst van alle jaren dat we deze eigenschap hebben voorgelegd, ook hoger dan in 2019 en dan het langjarig gemiddelde.

Historische vergelijking rvb

Er zijn ook amper grote verschillen in de wenselijke situatie ten aanzien van de rvb. Alleen 'teamspeler' is gezakt ten opzichte van 2019. In de huidige situatie zijn de nodige grote verschillen te vinden. De aanwezigheid van helikopterview, kritisch doorvragen, communicator, strategisch inzicht en ondernemer bij de rvb ligt een stuk hoger dan in 2019.

4.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Zijn rvc en rvb afgestompt door wet- en regelgeving?

Het is vrij duidelijk waar het pijnpunt ligt in dit hoofdstuk. Dat is creativiteit/onconventionele attitude. Zowel bij de rvc als de rvb is het deze eigenschap die voor het grootste aantal verbeterwensen zorgt. Vorig jaar bij de teamrollen was dat de visionairsrol. Ook daar werd het door sommige benchmarks bij zowel de rvc als bij de rvb als een lacune gezien. We vragen ons af of beide resultaten, die van dit jaar en vorig jaar, te relateren zijn aan de druk op de rvc-agenda. Zijn rvc en rvb afgestompt geraakt door wet- en regelgeving? Is hierdoor onvoldoende ruimte om het creatieve stuk van het brein aan te spreken tijdens de vergadering? Of wordt er te weinig tijd genomen voor een benen-op-tafelmoment? Het kan natuurlijk ook gewoon zijn dat de commissaris te weinig verrassende invalshoeken hoort aan tafel. Of dat nu van collega-commissarissen komt of van de rvb. Hoe dat gemis op te lossen? Misschien zou een verfrissende blik op het selectieproces kunnen helpen, waarbij men wat meer kijkt naar karaktereigenschappen? Of ruimte creëren voor een freeformat waarbij eenieder aanwezig creativiteit aangespoord kan worden?

Is de rvb (mentaal) wel voldoende in balans?

In ons onderzoek van 2019 waren 'communicator' en 'kritisch doorvragen' de eigenschappen bij de rvb met de meeste verbeterwensen, beide bij vijftien benchmarks. Communicator kan volgens vier benchmarks ook anno 2023 nog beter en tegelijkertijd is kritisch doorvragen nog maar bij twee benchmarks een verbeterwens. In 2023 maken commissarissen zich vooral zorgen over het 'evenwichtig' zijn van de rvb. Behalve de minder ervaren commissaris hebben verder alle commissarissenbenchmarks daar verbeterwensen. En ook de internal auditor en de rvb zelf zien dat het beter kan en/of moet. De vraag is hoe dat komt en de vervolgvraag is wat de rvc er zelf aan kan doen? De Covid-periode kan hier een dubbele rol in hebben gespeeld. Enerzijds doordat het een crisissituatie was en anderzijds betrof het een periode waarin de ruimte ontstond wat meer persoonlijke vragen te stellen. Sindsdien is de complexiteit van het leiden van een organisatie niet afgenomen. Het is daarom niet vreemd te veronderstellen dat het toch al gevulde bordje van de rvb nog wat verder is gevuld. Het is goed dat de commissaris constateert dat de rvb het wat moeilijker heeft. Maar de vraag is of men het ook deelt met de collega's zodat er misschien iets aan gedaan kan worden? Op zijn minst bespreekbaar maken?

Ziet hele rvc communicatieprobleem rvb of alleen de voorzitter en vicevoorzitter?

Een opmerkelijk resultaat treffen we aan bij de eigenschap 'communicator' bij de rvb. Daar zijn bij de meeste commissarissenbenchmarks geen verbeterwensen te zien. Behalve bij de voorzitter van de rvc en de vicevoorzitter van de rvc. Deze twee benchmarks geven ook nog eens de laagste score bij de commissarissenbenchmarks in de huidige situatie. Terwijl dit toch ook de personen zijn die, in zijn algemeenheid, het meeste contact onderhouden met de rvb. Zeker de voorzitter van de rvc. Hoe kan het dan dat de andere commissarissen minder problemen ervaren met deze eigenschap dan de voorzitter en de vicevoorzitter? Is het iets dat de voorzitter wel eens heeft gedeeld met de rest van de rvc? Valt het de voorzitter alleen op tijdens de één-op-één gesprekken met bijvoorbeeld de ceo. Of valt het juist op tijdens de rvc-vergadering?

Heeft toegenomen aandacht werkgeversrol geleid tot een betere kennis bij de rvc van de rvb?

We zien dat bij de rvc het veranderpercentage min of meer hetzelfde is gebleven als in 2019, 17 procent toen en 21 procent nu. Dat geldt niet voor het veranderpercentage bij de rvb. Dat was in 2019 45 procent en is nu 26 procent. Dat is een flinke afname! We kunnen ons goed voorstellen dat de toegenomen aandacht voor de werkgeversrol hier een flinke bijdrage aan geleverd heeft. In het hoofdstuk Deel werkgeversrol is ook sprake van slechts één veranderwens bij de stellingen over het kennen van de ervaring en vaardigheden van de rvb door de rvc. Dat zou aan kunnen geven dat rvc's voorheen hun rvb minder goed kenden, een minder goede keuze maakten bij de aanstelling van de rvb en dat er misschien ook sprake was van een andere relatie en andere gesprekken tussen rvc en rvb.

Is het te gezellig in de rvc?

Na 'creativiteit/onconventionele attitude' en 'ondernemer' staat de eigenschap 'teamspeler' op de derde plaats wat betreft aantal veranderwensen bij de rvc. Maar niet zoals de twee eerste eigenschappen als zijnde dat er meer van gewenst wordt. Nee, bij vijf benchmarks is sprake van het tegenovergestelde, het mag wel een tandje minder. Bij de bedrijfsbenchmarks gaat het om het beursgenoteerde bedrijf en de zorg- en welzijnsector. Bij de persoonsgebonden benchmarks om de voorzitter van de rvc, de jongere commissaris en de commissaris die elders in een rvb zit. Zijn zij van mening dat het te gezellig wordt in de rvc? Dat er te veel aandacht wordt besteedt aan het zijn van een team als rvc? Het lijkt volgens deze vijf in elk geval niet ten koste te gaan van het kritisch doorvragen. Daar hebben ze geen verbeterwens.

5 De rol en persoonlijke competenties/eigenschappen van de vicevoorzitter

Samenvatting

Wenselijke situatie

Er zijn vier **competenties/eigenschappen** waar alle benchmarks aangeven het duidelijk wenselijk te vinden dat deze aanwezig zijn bij de vicevoorzitter. Het gaat hierbij om helikopterview, kritisch doorvragen, evenwichtig en kunnen luisteren.

Een meerderheid, maar niet elke benchmark, met dezelfde mate van instemming is te vinden bij strategisch inzicht (89 procent van de benchmarks), teamspeler (67 procent), rechte rug (56 procent) en onderbuikgevoel/intuïtie (50 procent). In het kader van de **rol van de vicevoorzitter** zien we dat de respondenten het duidelijk eens zijn dat deze voldoende moet worden ingevuld. Het belangrijkste daarbij schijnt te zijn dat de vicevoorzitter voldoende tijd heeft om indien nodig de voorzitter direct te vervangen. Bijna driekwart van de benchmarks vindt het ook wenselijk dat de vicevoorzitter geschikt is als tijdelijke opvolger als de voorzitter weggaat. De helft vindt het wenselijk dat de vicevoorzitter als klankbord fungeert voor de voorzitter. Bij alle andere stellingen is de instemming duidelijk minder breed gedeeld.

Veranderwensen

Over de aanwezige **competenties/eigenschappen** bij de vicevoorzitter heerst een redelijke mate van tevredenheid. Kritisch doorvragen is het grootste zorgpunt als het gaat over de vicevoorzitter. Samen met het basisprofiel zijn er in totaal zeven benchmarks die mening toegedaan. Kunnen luisteren en ondernemer is voor drie benchmarks een verbeterpunt.

Bij de **rol van de vicevoorzitter** zien we meer veranderwensen. Koploper met elf benchmarks is de veranderwens om het functioneren van de vicevoorzitter periodiek te evalueren. Het zijn van een aanspreekpunt over het functioneren van de voorzitter van de rvc voor en commissarissen en voor bestuurders is voor tien benchmarks een veranderwens. Ook het deelnemen aan het overleg tussen de rvc en de rvb kan op de nodige veranderwensen rekenen, namelijk negen. Het geschikt zijn als permanente opvolger en het gezamenlijk door de rvc gekozen zijn is voor acht benchmarks een veranderwens.

Huidige situatie

De volgende **competenties/eigenschappen** zijn volgens minimaal de helft van de tien benchmarks aanwezig bij de vicevoorzitter: strategisch inzicht (90 procent van de benchmarks), helikopterview (80 procent), evenwichtig (80 procent), rechte rug (70 procent), teamspeler (70 procent), communicator (60 procent) en ondernemer (50 procent).

Als het gaat over de **rol van de vicevoorzitter** zien we dat meer dan 50 procent van de twaalf benchmarks, waaronder het basisprofiel, het minimaal duidelijk eens met:

- Ik heb zicht op de rol van de vicevoorzitter (67 procent).
- Heeft tijd om indien nodig de voorzitter direct te vervangen (58 procent).

Onderzoeksvraag

In het verlengde van voorgaand hoofdstuk hebben we de respondent gevraagd een mening te geven over persoonlijke competenties/eigenschappen van de vicevoorzitter. Daarnaast hebben we aandacht geschonken aan de rol van de vicevoorzitter. Geen van beide onderwerpen zijn aan de orde geweest in eerdere onderzoeken.

Gebruikt is de 5-puntsschaal met 1 = *volstrekt oneens*, 2 = *oneens*, 3 = *deels oneens/deels eens*, 4 = *eens* en 5 = *volstrekt mee eens*.

Wij realiseren ons dat de uitkomsten met betrekking tot beide onderwerpen sterk afhankelijk kunnen zijn van de aanwezige competenties/eigenschappen van de vicevoorzitter en de overige rvc-leden. Ook is er mogelijk een 'kip-ei' probleem. Wanneer we uitgaan van een wenselijke situatie voor de rol leidt de insteek naar de eigenschappen tot andere accenten dan wanneer we de eigenschappen als vertrekpunt nemen. In dat laatste geval komen er mogelijk andere accenten voor de rol naar boven. Ons inziens heeft denken vanuit de structuur in eerste instantie

de voorkeur. Vervolgens worden dan als afgeleide de gewenste eigenschappen en daarmee ook de 'poppetjes' geselecteerd. Maar aangezien het uiteindelijk de mensen zijn, die bepalen of iets werkt, willen wij daarin niet al te dogmatisch zijn.

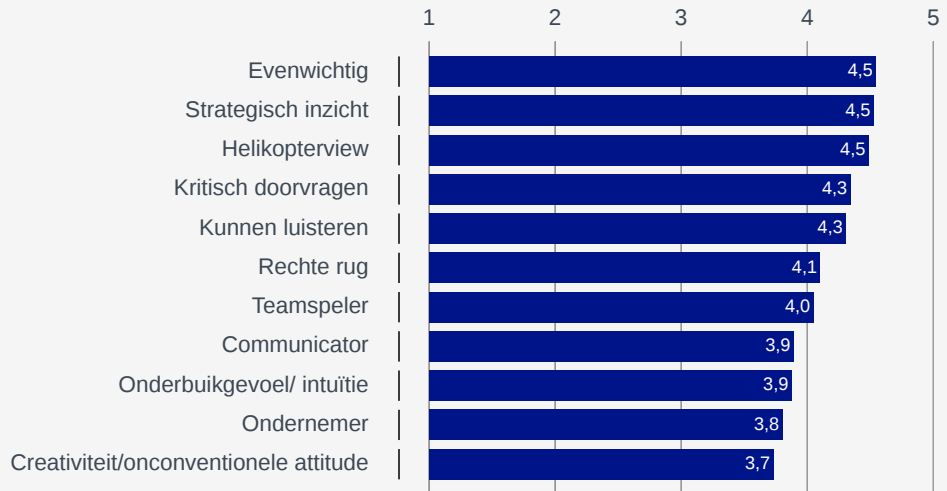
5.1 Wenselijke situatie

Figuur 5.1.1

Scores gewenste situatie voor persoonlijke competenties vicevoorzitter, basisprofiel

Legenda: 5-puntsschaal met 1 volstrekt mee oneens tot en met 5 volstrekt mee eens

■ 2023



Gewenste situatie basisprofiel

Creativiteit en ondernemerschap van secundair belang bij vicevoorzitter

Voor de vicevoorzitter als geheel, geeft het basisprofiel gemiddeld de kwalificatie duidelijk mee eens (4.1). Strategisch inzicht, evenwichtig, helikopterview, kritisch doorvragen, kunnen luisteren, rechte rug en teamspeler scoren alle 4.0 of hoger.

Min of meer mee eens scoren de overige vier eigenschappen: communicator, onderbuikgevoel/intuïtie, ondernemer en creativiteit/onconventionele attitude. Creativiteit/onconventionele attitude en ondernemerschap zijn vaak waarden die qua belang dicht bij elkaar liggen en op secundair niveau voor commissarissen. In mindere mate geldt dit ook voor communicator. Daarbij is de voorzitter mogelijk een uitzondering. Zeker bij beursgenoteerde bedrijven wint deze eigenschap in toenemende mate aan belang.

Draagvlak: hoe breed delen de benchmarks de wenselijkheid?

Overall 66 procent van onderwerpen in de klasse 'duidelijk mee eens' of hoger

De procentueel meest gedeelde opvattingen (score ≥ 4.0) door de benchmarks zijn:

- Helikopterview (100 procent, alle benchmarks)
- Kritisch doorvragen (100 procent)
- Evenwichtig (100 procent)
- Kunnen luisteren (100 procent)
- Strategisch inzicht (89 procent)
- Teamspeler (67 procent)
- Rechte rug (56 procent)
- Onderbuikgevoel/intuïtie (50 procent)

Bij de meeste stellingen zijn negen benchmarks met voldoende waarnemingen. Bij ondernemer en creativiteit zijn dat er zes, bij onderbuikgevoel acht.

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Weinig/geen grote verschillen met basisprofiel bij rvc

Bij de bedrijfsbenchmarks zijn nagenoeg geen relevante materiële verschillen. Enige relevante verschillen bij de persoonsgebonden benchmark zijn dat VR neigt naar instemming als het gaat over ondernemer en creativiteit in tegenstelling tot het basisprofiel die het daar min of meer mee eens is. Daarentegen is rvbEL het juist duidelijk eens met de aanwezigheid van ondernemer als eigenschap. Merv is het min of meer eens met de aanwezigheid van strategisch inzicht tegen basisprofiel 'beslist mee eens'.

Figuur 5.1.2
Scores gewenste situatie voor rol vicevoorzitter, basisprofiel

Legenda: 5-puntsschaal met 1 volstrekt mee oneens tot en met 5 volstrekt mee eens

■ 2023



Gewenste situatie basisprofiel

Tijd en tijdelijk geschikt samen met voldoende invulling rol belangrijkste

Voor het basisprofiel zijn drie dingen van belang: de vicevoorzitter heeft tijd om indien nodig de voorzitter direct te vervangen, de rol van de vicevoorzitter moet voldoende worden ingevuld en die persoon is geschikt als tijdelijke opvolger als de voorzitter van de rvc weggaat. Deze drie scores als enige 4.0 of hoger.

In de klasse '**min of meer mee eens**' ($3.5 \leq \text{score} < 4.0$) vinden we vijf stellingen: ik heb zicht op de rol van de vicevoorzitter, fungeert als klankbord voor de voorzitter, heeft periodiek overleg met de voorzitter van de rvc buiten de vergadering, heeft een spilfunctie bij de (jaarlijkse) evaluatie van de voorzitter van de rvc en het functioneren van de vicevoorzitter wordt periodiek geëvalueerd.

In de klasse '**neigt naar instemming**' ($3.2 \leq \text{score} < 3.5$) vinden we ook vijf stellingen: is gezamenlijk door de rvc gekozen, neemt deel aan overleggen tussen ceo en de voorzitter van de rvc, heeft dezelfde informatiepositie als de voorzitter van de rvc, is aanspreekpunt voor bestuurders over het functioneren van de voorzitter en is geschikt als permanente opvolger als de voorzitter van de rvc weggaat.

Verantwoording niet per se nodig
geacht

In de klasse '**deels oneens/deels eens**' ($2.8 \leq \text{score} < 3.2$) bevinden zich: is aanspreekpunt voor commissarissen over het functioneren van de voorzitter en legt verantwoording af aan zijn collega's in de rvc.

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

.

Bedrijfsbenchmarks

Bij bijna helft van de stellingen verschil met basisprofiel

Het overall **percentage grote afwijkingen** (van het basisprofiel) van de **bedrijfsbenchmarks** is **47 procent**. Bij de profitsector is dit 33 procent en bij de non-profitsector is dit 51 procent.

In de **profitsector** heeft, naast het basisprofiel, alleen GB voldoende waarnemingen. Deze heeft vijf grote verschillen waarvan drie materieel. GB is het duidelijk eens met de stelling dat het functioneren van de vicevoorzitter periodiek geëvalueerd wordt en dat deze geschikt is als permanente opvolger als de voorzitter van de rvc weggaat. Verder is deze benchmark het min of meer mee eens dat de vicevoorzitter gezamenlijk door de rvc is gekozen in tegenstelling tot het basisprofiel die daar neigt naar instemming.

Corp geen voorstander van
vicevoorzitter als aanspreekpunt

In de **non-profitsector** zien we de nodige, materiële afwijkingen bij Corp, Zorg en OW met elk zeven grotendeels negatieve afwijkingen van het basisprofiel. Corp en Zorg hebben respectievelijk vijf en vier negatieve verschillen tegen één bij OW. Deze laatste betreft het zijn van aanspreekpunt voor bestuurders over het functioneren van de voorzitter van de rvc. Corp deelt deze afwijkende mening. Corp heeft verder nog materiële, negatieve afwijkingen voor: het zijn van een aanspreekpunt voor commissarissen (juist positief bij OW) en/of bestuurders als het gaat over het functioneren van de voorzitter van de rvc en om een periodiek overleg tussen vicevoorzitter en de voorzitter van de rvc buiten de vergadering. Over het deelnemen van de vicevoorzitter aan overleggen tussen de ceo en de voorzitter twijfelt deze benchmark, terwijl OW en vooral Zorg daar juist veel positiever over zijn dan ook het basisprofiel. Het fungeren als klankbord voor de voorzitter neigt met een lagere mate van instemming slechts naar instemming. Bij Zorg is dat juist weer tegengesteld met meer instemming. Bij twee stellingen is Corp juist wat enthousiaster dan het basisprofiel. Het gaat hierbij om het gezamenlijk gekozen zijn (ook bij OW) en het geschikt zijn als permanente opvolger als de voorzitter van de rvc weggaat (evenals Zorg en OW). Bij beide stellingen is Corp het min of meer eens.

Zorg en OW opvallende voorstanders van deelname aan overleg ceo en voorzitter

Zorg twijfelt met een lagere mate van instemming over de periodieke evaluatie en over de spilfunctie bij de evaluatie van de voorzitter van de rvc (deels eens/deels oneens). Bij OW is bij deze stellingen juist sprake van meer instemming. Verder vind Zorg het niet nodig dat de vicevoorzitter verantwoording aflegt aan de collega's. De instemming is ook lager (min of meer mee eens) als het gaat over de tijd die de vicevoorzitter moet hebben om indien nodig de voorzitter direct te vervangen.

.

Grootste twistpunt is of vicevoorzitter deel moet nemen aan overleg ceo en voorzitter rvc

Persoonsgebonden benchmarks

Bij de **persoonsgebonden benchmarks** zien we procentueel ongeveer hetzelfde aantal afwijkingen ten opzichte van het basisprofiel als bij de bedrijfsbenchmarks. Het afwijkingpercentage is 41 procent, inclusief niet-materiële afwijkingen. Binnen de persoonsgebonden benchmarks zien we een aantal opvallende zaken. Zo hebben AC en rvbEL alleen negatieve afwijkingen, respectievelijk vijf en zes, en Jong en VR beide juist vier positieve afwijkingen. De voorzitter en de vicevoorzitter zijn redelijk eensgezind ten aanzien van de wenselijke situatie en wijken allebei veelvuldig positief af van de benchmark.

Zo betwijfelen AC en rvbEL of de vicevoorzitter een spilfunctie moet bekleden, waar het basisprofiel het daar min of meer mee eens is. VZ, Jong en VR zijn het duidelijk eens dat de vicevoorzitter periodiek overleg heeft met de voorzitter van de rvc buiten de vergadering en zijn zowel VZ als Jong het min of meer eens dat de vicevoorzitter verantwoording aflegt aan zijn collega's in de rvc.

Hoe kijkt de vicevoorzitter hier zelf naar? Bij de meeste stellingen (10 van de 15) is de score in elk geval materieel afwijkend van het basisprofiel, en die gevallen betekent dat ook vaker instemming (9 van de 10), dan bij het basisprofiel. Hij is het er volstrekt mee eens dat de rol duidelijk moet worden ingevuld en duidelijk eens dat het functioneren van de vicevoorzitter periodiek wordt geëvalueerd, dat de vicevoorzitter gezamenlijk door de rvc moet worden gekozen, als klankbord fungeert voor de voorzitter en een spilfunctie moet hebben bij de (jaarlijkse) evaluatie van de voorzitter van de rvc. Min of meer mee eens dat hij het aanspreekpunt moet zijn voor commissarissen als het gaat over het functioneren van de voorzitter van de rvc, dezelfde informatiepositie heeft als de voorzitter, geschikt moet zijn als permanente opvolger van de rvc en verantwoording moet afleggen aan zijn collega's in de rvc. Bij alle zojuist genoemde stellingen zit de vicevoorzitter een klasse hoger qua instemming. Alleen bij het deelnemen aan overleggen van de voorzitter en de ceo meent de vicevoorzitter zelf dat dit geen goed idee is. Deze opvatting treffen wij ook aan bij VZ, AC, Merv en rvbEL. Alleen Jong en VR geven blijk van een tegengestelde opvatting.

.

Persoon en rol van vicevoorzitter onvoldoende expliciet gespreksonderwerp geweest

Overall impressie bij rol vicevoorzitter

Bij vier stellingen is bij dit onderdeel sprake van fors uiteenlopende opvattingen tussen de respondenten. Het betreft:

- Deelnemen aan overleg met de ceo en voorzitter van de rvc.
- De spilfunctie bij de jaarlijkse evaluatie van de voorzitter van de rvc.
- Verantwoording afleggen aan de collega's in de rvc.
- Aanspreekpunt zijn van de bestuurders over het functioneren van de voorzitter van de rvc.

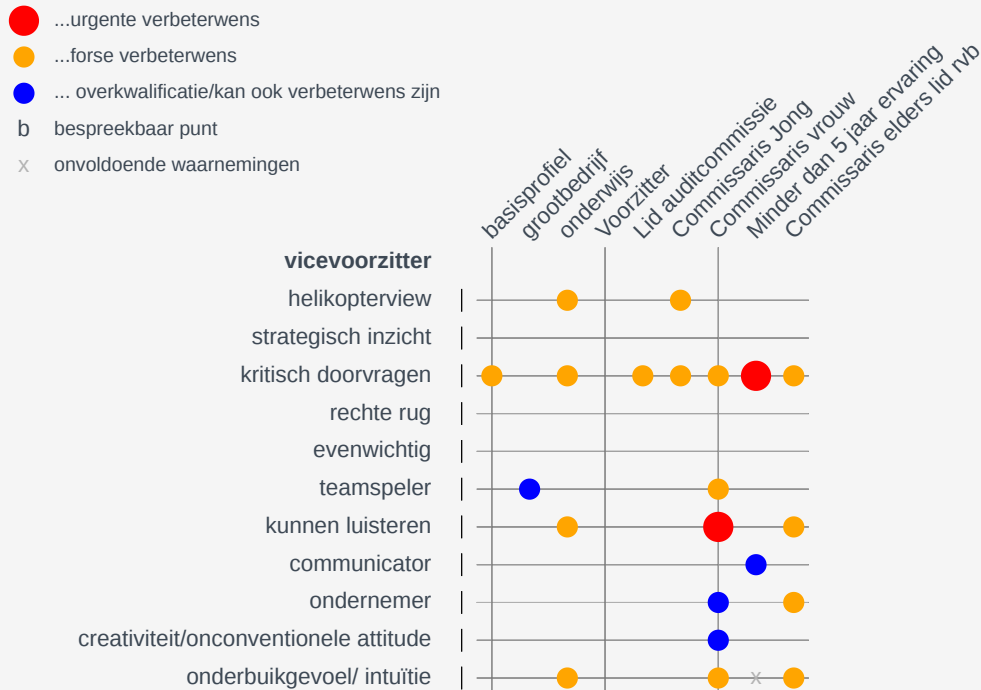
In de huidige situatie is het aantal stellingen bij sterk uiteenlopende opvattingen met elf veel hoger. Daarmee is het duidelijk dat de vicevoorzitter als persoon en rol zeer waarschijnlijk onvoldoende structureel onderwerp van discussie is geweest.

5.2 Veranderwensen en huidige situatie

Figuur 5.2.1

Veranderwensen persoonlijke competenties/eigenschappen vicevoorzitter

Verandering in nabije toekomst (horizon circa 3 jaar)



Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10 procent tot en met -10 procent en is in beginsel acceptabel; geel: de afwijking ligt tussen de -10 procent tot en met -20 procent en is daarmee beslist een punt van aandacht; rood: de afwijking is onder de -20 procent gelegen, actie is noodzakelijk; blauw: de afwijking bedraagt meer dan +10 procent, het moet/kan minder.

Basisprofiel

Beter: kritisch doorvragen

Het basisprofiel heeft slechts één veranderwens en wel voor kritisch doorvragen.

Andere benchmarks

Overall veranderpercentage 21 procent

Voor **alle benchmarks** samen is het **veranderpercentage** met **21 procent niet hoog**. Wel zijn er slechts negen benchmarks met voldoende waarnemingen.

Kritisch doorvragen grootste zorgpunt

Ook voor de andere benchmarks is kritisch doorvragen het grootste zorgpunt als het gaat over de vicevoorzitter. Samen met het basisprofiel zijn er in totaal zeven benchmarks die mening toegedaan.

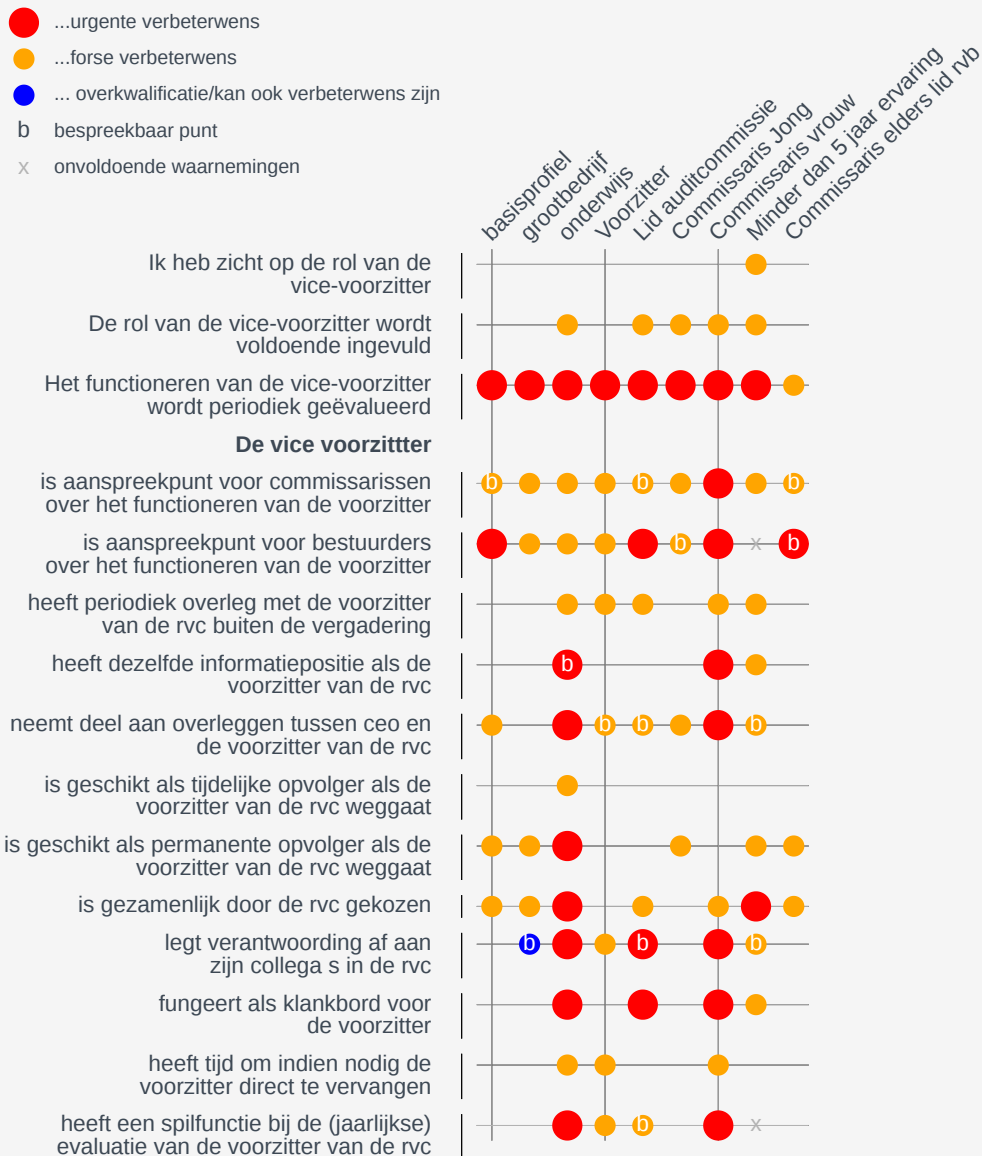
Kunnen luisteren en ondernemer is voor drie benchmarks een verbeterpunt.

VR en OW meeste veranderwensen

OW heeft met vier benchmarks bij de bedrijfsbenchmarks de meeste wensen. Bij de persoonsgebonden benchmarks is de vrouwelijke commissaris met zes veranderwensen de koploper. Opvallend is daarbij dat VR vindt dat ondernemerschap en creativiteit/onconventionele attitude wel wat minder mogen.

Veranderwensen rol vicevoorzitter

Figuur 5.2.2
Veranderwensen rol vicevoorzitter
 Verandering in nabije toekomst (horizon circa 3 jaar)



Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10 procent tot en met -10 procent en is in beginsel acceptabel; geel: de afwijking ligt tussen de -10 procent tot en met -20 procent en is daarmee beslist een punt van aandacht; rood: de afwijking is onder de -20 procent gelegen, actie is noodzakelijk; blauw: de afwijking bedraagt meer dan +10 procent, het moet/kan minder.

Basisprofiel

Zes veranderwensen

Evaluatie en aanspreekpunt voor bestuurders urgent

Het basisprofiel heeft zes veranderwensen, waarvan vijf verbeterwensen. Twee verbeterwensen zijn urgent. Dat zijn dat het functioneren van de vicevoorzitter periodiek wordt geëvalueerd en dat de vicevoorzitter het aanspreekpunt is voor bestuurders over het functioneren van de voorzitter. De andere drie verbeterwensen zijn dat de vicevoorzitter deelneemt aan overleggen tussen de ceo en de voorzitter van de rvc, dat de vicevoorzitter gezamenlijk door de rvc is gekozen en dat de vicevoorzitter geschikt is als permanente opvolger als de voorzitter van de rvc weggaat.

De veranderwens bij het zijn van een aanspreekpunt voor commissarissen als het gaat over het functioneren van de voorzitter is een bespreekbaar punt.

Andere benchmarks

Overall veranderpercentage 54 procent

Voor alle benchmarks samen is het veranderpercentage met 54 procent hoog. Bij de bedrijfsbenchmarks is dit 47 procent, met 37 procent bij de profitsector en 55 procent bij de non-profitsector. Bij persoonsgebonden benchmarks is het 57 procent.

Bedrijfsbenchmarks

GB deelt vijf veranderwensen met bapr

In de **profitsector** zien we dat GB vijf veranderwensen met het basisprofiel deelt. Ook voor GB is het periodiek evalueren een urgente verbeterwens. Verder is het deelnemen aan overleggen van ceo en voorzitter rvc voor GB geen verbeterwens. Wel is GB van mening dat het verantwoording afleggen aan collega's nog iets minder kan.

OW bijna overal veranderwensen

In de **non-profitsector** zien we grote verschillen tussen de benchmarks. OW heeft bij veertien van de vijftien stellingen (veelal urgente) veranderwensen, maar Corp slechts drie. Zorg zit er met zeven tussenin.

Persoonsgebonden benchmarks

Merv en VR meeste veranderwensen

Bij de **persoonsgebonden benchmarks** zien we onderling ook grote verschillen. RvbEL heeft er 'slechts' vijf, VR en Merv hebben er beide twaalf. AC zit er niet ver vandaan met tien. VZ heeft er acht en VZ en Jong elk zes.

Gedeelde veranderwensen

Periodieke evaluatie functioneren en aanspreekpunt zijn voor commissarissen en bestuurders meest gedeelde veranderwensen

Op **nummer één** qua gedeelde veranderwensen staat de stelling '**het functioneren van de vicevoorzitter wordt periodiek geëvalueerd**'. Alleen bij Corp is dat geen veranderwens. Op een gedeelde tweede en derde plek vinden we, met elk tien benchmarks, de twee stellingen over het zijn van een aanspreekpunt terug. Overigens is bij telkens drie benchmarks bij de 'aanspreekpunt'-stellingen sprake van een bespreekbaar punt.

Negen van de twaalf benchmarks hebben verder veranderwensen bij deelname van de vicevoorzitter aan het overleg van de ceo en de voorzitter (bij vier een bespreekbaar punt), acht van de twaalf bij het geschikt zijn als permanente opvolger als de voorzitter van de rvc weggaat en gezamenlijk gekozen zijn door de rvc. Verantwoording afleggen aan collega's kan volgens zeven benchmarks anders en bij de spilfunctie geldt dat voor zes benchmarks.

Vijf benchmarks vinden dat de rol van de vicevoorzitter beter moet worden ingevuld, dat de vicevoorzitter nog niet dezelfde informatiepositie heeft als de voorzitter en dat het periodiek overleg met de voorzitter buiten de rvc-vergadering ook beter kan.

Huidige situatie

In totaal 54 procent van de opties score ≥ 4.0 qua instemming

Als het gaat over de **competenties/eigenschappen** die nu al aanwezig zijn bij de vicevoorzitter zien we dat **meer dan 50 procent** van de tien benchmarks, waaronder het basisprofiel, het minimaal **duidelijk eens** is met:

- Strategisch inzicht (90 procent)
- Helikopterview (80 procent)
- Evenwichtig (80 procent)
- Rechte rug (70 procent)
- Teamspeler (70 procent)
- Communicator (60 procent)
- Ondernemer (50 procent)

Voor het basisprofiel komt daar creativiteit nog bij.

In totaal heeft **54 procent** van de opties een **score ≥ 4.0** . In de wenselijke situatie is dat 66 procent. Wanneer we de grens bij een score van 3.5 leggen, scoort in de huidige situatie 92 procent boven die grens tegen 94 procent in de wenselijke situatie.

Er is een aantal eigenschappen waar we diverse lagere scores dan 3.5 aantreffen. Het gaat om het aanwezig zijn van onderbuikgevoel (twee keer), creativiteit (één keer), kritisch doorvragen (drie keer), teamspeler (één keer) en kunnen luisteren (één keer). VR (vier keer) en Merv (twee keer) springen er hierbij uit.

In totaal 14 procent van de opties score ≥ 4.0 qua instemming

Als het gaat over de **rol van de vicevoorzitter** zien we dat **meer dan 50 procent** van de twaalf benchmarks, waaronder het basisprofiel, het minimaal **duidelijk eens** met:

- Ik heb zicht op de rol van de vicevoorzitter (67 procent).
- De vicevoorzitter heeft tijd om indien nodig de voorzitter direct te vervangen (58 procent).

In totaal heeft 14 procent van de opties een score ≥ 4.0 . In de wenselijke situatie is dat 31 procent. Wanneer we de grens bij een score van 3.5 leggen, scoort in de huidige situatie 34 procent boven die grens tegen 64 procent in de wenselijke situatie.

5.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Persoonlijke eigenschappen vicevoorzitter

De grootste procentuele veranderingen doen zich voor bij:

- Kritisch doorvragen van 30 procent naar 100 procent.
- Kunnen luisteren van 30 procent naar 100 procent.
- Onderbuikgevoel/intuïtie van 10 procent naar 50 procent.
- Helikopterview van 80 procent naar 100 procent.

Daarmee bedoelen we dat bijvoorbeeld bij de stelling over kritisch doorvragen, in de huidige situatie, 30 procent van benchmarks een 4.0 of hoger geeft. Dat wil zeggen dat 30 procent van de benchmarks het duidelijk eens is dat kritisch doorvragen een eigenschap is die bij hun vicevoorzitter aanwezig is. De 100 procent in de wenselijke situatie wijst erop dat alle benchmarks van mening zijn dat in de nabije toekomst dat niveau van 4.0 aanwezig moet zijn.

De richting van de beweging (van huidig naar wenselijk) is meestal gelijk aan die we hier bij de genoemde vier eigenschappen zien. De omvang van de verschuiving verbaast ons zeer bij met name de eerste twee eigenschappen. Dit zijn toch basisvoorwaarden waaraan een commissaris en zeker ook een vicevoorzitter zou moeten voldoen?

Een andere ontwikkeling die we hier ook zien, betreft dat er wel wat minder mag zijn. Dit raakt vooral:

- Ondernemer van 50 procent naar 22 procent.
- Creativiteit/onconventionele attitude van 20 procent naar 0 procent.
- Communicator van 60 procent naar 44 procent.
- Rechte rug van 70 procent naar 56 procent.

In het algemeen wordt zelden aangetroffen dat iets minder kan worden. Maar hier zien we dat bij een aantal persoonlijke eigenschappen. Vooral creativiteit en ondernemerschap zijn meestal kwaliteiten die niet tot de sterkste in een rvc behoren. Is het verhaal dat deze eigenschappen wel in een rvc vertegenwoordigd moeten zijn, maar beslist niet bij de vicevoorzitter? Of heeft de vicevoorzitter in de ogen van sommigen een overkill aan deze kwaliteiten en dreigen de andere kwaliteiten wat onder te sneeuwen? Dit is wellicht voorstelbaar bijvoorbeeld als in een familiebedrijf de vicevoorzitter de oude dga is. Of als een lid van een coöperatie, tevens voorzitter teveel de trom van het ondernemerschap roert, terwijl deze meer als commissaris moet acteren?

Maar stel dat ondernemerschap onvoldoende als eigenschap geborgd is in een rvc, waarom zou een vicevoorzitter die deze eigenschap wel heeft, daar niet over mogen beschikken?

Grote verschillen tussen huidig en wenselijk bij rol vicevoorzitter

Uit het onderzoek blijkt naar ons idee duidelijk (en dit is ook in lijn met de informatie uit de persoonlijke interviews): de rol van de vicevoorzitter en haar/zijn kwaliteiten zijn onvoldoende expliciet aan de orde gesteld en worden ook niet periodiek gecheckt.

Grote procentuele verschillen bij de score ≥ 4.0 betreffen:

- De rol wordt voldoende ingevuld van 45 procent naar 91 procent.
- Heeft tijd om indien nodig de voorzitter te vervangen van 58 procent naar 92 procent.
- Is geschikt als tijdelijke opvolger van 33 procent naar 75 procent.
- Fungeert als klankbord van de voorzitter van de rvc van negen procent naar 50 procent.
- Ik heb zicht op de rol van de vicevoorzitter van 67 procent naar 42 procent.

In een aantal gevallen is de absolute omvang van de gemiddelde instemming in de wenselijke situatie acceptabel. Maar hoe kan het dat er zo'n groot verschil is met de huidige situatie? Heeft men zitten slapen? Leek het niet zo belangrijk? Of....?

Ook verbaast ons de enige negatieve ontwikkeling betreffende 'ik heb zicht op de rol van de vicevoorzitter'. Die daalt van 67 procent naar 42 procent. Is dat niet in strijd met de andere aangegeven ontwikkelingen?

Commissaris heeft geen idee hoe rol vicevoorzitter moet worden ingevuld

De rol van de vicevoorzitter moet voldoende worden ingevuld, daar bestaat geen misverstand over. Maar wat precies voldoende is, dat lijkt geen uitgemaakte zaak. Hij of zij moet in elk geval voldoende de tijd hebben om indien nodig de voorzitter direct te vervangen en ook geschikt zijn als tijdelijke opvolger als de voorzitter van de rvc weggaat. Dat sluit aan bij bepaling 2.3.6 uit de Nederlandse Corporate Governance Code: de vicevoorzitter van de raad van commissarissen vervangt bij gelegenheid de voorzitter. Maar bij de andere stellingen is sprake van een grote standaarddeviatie. Dat betekent dat de meningen sterk uiteen lopen.

Neem als eerste voorbeeld de vraag of de vicevoorzitter een spilfunctie bij de (jaarlijkse) evaluatie van de voorzitter van de rvc moet hebben. Dat lijkt de vicevoorzitter zelf een heel goed idee, maar de commissaris die tevens in de auditcommissie en de commissaris die elders in een rvb zit, betwijfelen of dat wel een goed idee is. De voorzitter is het min of meer eens met deze stelling.

Wie is aanspreekpunt als het gaat over het functioneren van de voorzitter?

In het verlengde van bovenstaande bespiegeling valt op dat de vicevoorzitter nu niet het aanspreekpunt is voor commissarissen of bestuurders als het gaat over het functioneren van de voorzitter van de rvc. Ook niet bij het beursgenoteerde bedrijf. Dat is opmerkelijk omdat in de Nederlandse Corporate Governance Code het volgende staat:

2.4.3 Aanspreekpunt voor functioneren van commissarissen en bestuurders

De voorzitter van de raad van commissarissen is namens de raad het voornaamste aanspreekpunt voor het bestuur, commissarissen en voor aandeelhouders over het functioneren van bestuurders en commissarissen. De vicevoorzitter fungeert als aanspreekpunt voor individuele commissarissen en bestuurders over het functioneren van de voorzitter.

Alle persoonsgebonden commissarissen benchmarks hebben hier veranderwensen en vinden dat het zijn van een aanspreekpunt beter kan. Maar een volmondige instemming zien we nergens. Het lijkt erop dat veel commissarissen dat niet helemaal voor zich zien, de vicevoorzitter als aanspreekpunt.

Tijdens de interviews hoorden we ook dat eventuele opmerkingen ten aanzien van het functioneren van de voorzitter ook gewoon direct tegen de voorzitter zelf gezegd konden worden of voor, tijdens of na de rvc-vergadering of tijdens de zelfevaluatie. Maar wat nu als een voorzitter op leeftijd die dingen gaat vergeten en/of vergaderingen laat op de avond niet meer zo goed trekt? Niet iedereen zal dat tegelijk opmerken. Is het dan verstandig te wachten tot de jaarlijkse zelfevaluatie?

Geen verantwoording afleggen, maar wel periodiek evalueren bij basisprofiel?

Een volgend voorbeeld dat er niet coherent naar het functioneren van de vicevoorzitter wordt gekeken is de tegenstelling, in antwoorden, bij de stelling over het periodiek evalueren en de stelling over verantwoording afleggen aan collega's. De eerste stelling over 'het functioneren van de vicevoorzitter wordt periodiek geëvalueerd' levert de meeste veranderwensen bij dit onderdeel op. Elf benchmarks vinden dat dit beter moet. En op de zorg- en welzijnsector na zijn de meeste benchmarks het minimaal min of meer mee eens dat dit wel moet gebeuren. Dat is de ene kant. Aan de andere kant zien we dat respondenten niet staan te springen als het gaat om het verantwoording afleggen door de vicevoorzitter aan zijn/haar collega's. Deze discrepantie in wat wenselijk is begrijpen we niet. Wel periodiek evalueren, maar dan zonder inbreng van de vicevoorzitter zelf? Zoiets? De vicevoorzitter zelf is, samen met de jongere commissaris, de benchmark die relatief (min of meer mee eens) de grootste voorstander van het verantwoording afleggen aan de collega's.

Is de vicevoorzitter gezamenlijk gekozen of enkel aangewezen door een besluit van de voorzitter?

De Nederlandse Corporate Governance Code geeft in bepaling 2.3.6 II aan dat de voorzitter in elk geval erop toe ziet dat de raad van commissarissen een vicevoorzitter kiest. Uit de resultaten lijkt naar voren te komen dat dat vooral een besluit is van de voorzitter en niet zozeer van de rest van de raad. Zowel de voorzitter als de vicevoorzitter zijn het min of meer mee eens dat in gezamenlijkheid is gekozen. Daar kunnen de andere persoonsgebonden benchmarks zich niet in vinden. Het is dus de vraag of de gezamenlijkheid, zoals de voorzitter en de vicevoorzitter die voelen, breder in de raad gedeeld wordt. Het is bij de andere benchmarks (behalve bij de jongere commissaris) dan ook een verbeterwens en het kan geen kwaad, denken wij, om eens wat langer stil te staan bij de keuze van een vicevoorzitter. Zouden de voorzitter en de vicevoorzitter bijvoorbeeld qua competenties/eigenschappen in balans moeten zijn? Een dominante voorzitter en een verbinder als vicevoorzitter? Of andersom: een verbinder als voorzitter en een scherpe vicevoorzitter?

Ook in interviews kwamen verschillende manieren van een vicevoorzitter kiezen naar voren. Van een voorzitter die van te voren peilt tot een voorzitter 'wie wil' bij openlijke stemming. Misschien het beste voorbeeld dat we hoorden, is dat een motivatiebrief geschreven moest worden voor elke rol, ook bij herbenoeming. En dus ook voor de vicevoorzitter.

De vicevoorzitter: wel tijdelijks geschikt, maar niet permanent

Wie als vicevoorzitter hoopt dat het vicevoorzitterschap een opstapje kan zijn naar een permanente rol als voorzitter komt bedrogen uit. Bij de persoonsgebonden benchmarks zien we dat alleen de voorzitter en de vicevoorzitter zelf het min of meer mee eens zijn dat deze persoon daar nu voor geschikt is. Dat hoorden we eigenlijk ook tijdens enkele interviews terug. Wel geschikt om tijdelijk de boel te bewaken, maar niet geschikt om bijvoorbeeld naar buiten op te treden. Dat lijkt zich ook te vertalen in de resultaten van de andere persoonsgebonden benchmarks waar de verschillen tussen geschikt als tijdelijke opvolger en geschikt als permanente opvolger groot zijn. De vraag is of hierbij sprake is van een diskwalificatie van de vicevoorzitter...? Ook andere zaken kunnen een rol spelen, hoorden we

tijdens interviews. Wordt er bij de benoeming tot vicevoorzitter rekening gehouden of iemand elders voorzitter is en of iemand daarmee aan zijn maximum zit. Een andere kanttekening die we hoorden, is dat een vicevoorzitter een goede relatie moet hebben met de rvb. Het liefst iemand die langer aanwezig is in de rvc zodat een nieuwe voorzitter een belangrijke rol kan hebben bij het inwerken van een nieuwe voorzitter.

6 Permanente educatie (leden) rvc en delen verworvenheden met andere rvc-leden

Samenvatting

Collectief

Wenselijk

Het is wenselijk dat collectief kennis uit de organisatie wordt gehaald, min of meer wenselijk dat externe sprekers worden uitgenodigd en om met de rvc gezamenlijk aan educatie te doen en om collectief externe bijeenkomsten bij te wonen. Het is niet wenselijk om intervisie te doen met andere rvc's.

Veranderwensen

Nagenoeg over de hele linie is sprake van veranderwensen. Alleen over het halen van kennis uit de organisatie zijn de meeste benchmarks (op drie na) tevreden. Het doen van intervisie is bij de dertien benchmarks die daar een veranderwens hebben in alle gevallen een bespreekbaar punt.

Huidige situatie

Eigenlijk blijft alleen overeind dat kennis uit de organisatie wordt gehaald door de rvc als collectief. Op een enkele benchmark na is de instemming bij de andere vier stellingen laag.

Individueel

Wenselijk

Op individueel niveau vinden commissarissen het wenselijk dat nieuws, actualiteiten en achtergronden worden bijgehouden en dat ze zelf kennis uit de organisatie halen. Ook voor het als individueel commissarissen fysiek bijwonen van externe bijeenkomsten is nog wel een meerderheid te vinden. Bij de overige activiteiten is de instemming lager (online bijeenkomsten bijwonen of online vakliteratuur bijwonen) of grotendeels afwezig (fysiek of online aan intervisie doen).

Veranderwensen

Koploper qua aantal veranderwensen is het online volgen van een cursus. Wel is dat bijna overal een bespreekbaar punt. Nummer twee op de lijst is het doen van een stage/een dagje meelopen in de organisatie. Daarbij verschilt de instemming in de wenselijke situatie wel erg per benchmark. Nummer drie, met tien benchmarks, is het fysiek volgen van cursussen. Ook hier lopen verbeterwensen en bespreekbare punten door elkaar heen. Niemand heeft een verbeterwens bij het bijhouden van nieuws/actualiteiten en achtergrondverhalen.

Huidig situatie

De individuele commissaris heeft vooral nieuws/actualiteiten en achtergrondverhalen bijgehouden en in iets mindere mate ook kennis uit de organisatie gehaald.

Agendering permanente educatie

Bij alle benchmarks is elke rvc-vergadering agenderen van ervaringen en nieuwe informatie uit permanente educatie een veranderwens en, op twee na, ook een urgente. Wel zijn van al die veranderwensen er slechts vier een verbeterwens (GB, Zorg, Ow en VVZ). De rest zijn bespreekbare punten.

Onderzoeksvraag

Dit jaar is voor de tweede keer relatief uitgebreid aandacht geschonken aan permanente educatie/bijvorming. Aandacht is gevraagd voor activiteiten op dit gebied van de rvc als collectief en als individuele commissaris. Daarbij luidde de vraag 'wat de commissarissen het afgelopen jaar collectief en individueel aan bijvorming hadden gedaan'. Dit is, zoals gebruikelijk, voor de feitelijke en de gewenste situatie gedaan.

Daarnaast is gevraagd in hoeverre de via de bijvorming verkregen ervaringen en nieuwe informatie via de rvc-vergadering gedeeld worden en in hoeverre de respondent van mening is dat de rvc voldoende inhoudelijke input vanuit en van buiten de organisatie vraagt.

Tijdens de interviews bleek dat voor sommige commissarissen bijvorming en permanente educatie niet altijd dezelfde betekenis had. Vooral commissarissen in sectoren, bijvoorbeeld de woningcorporaties, waar men werkt met als permanente

educatie gelabelde bijscholing hanteerden soms een beperkte definitie van bijscholing. Wij hanteren bijscholing en permanente educatie als synoniemen voor elkaar.

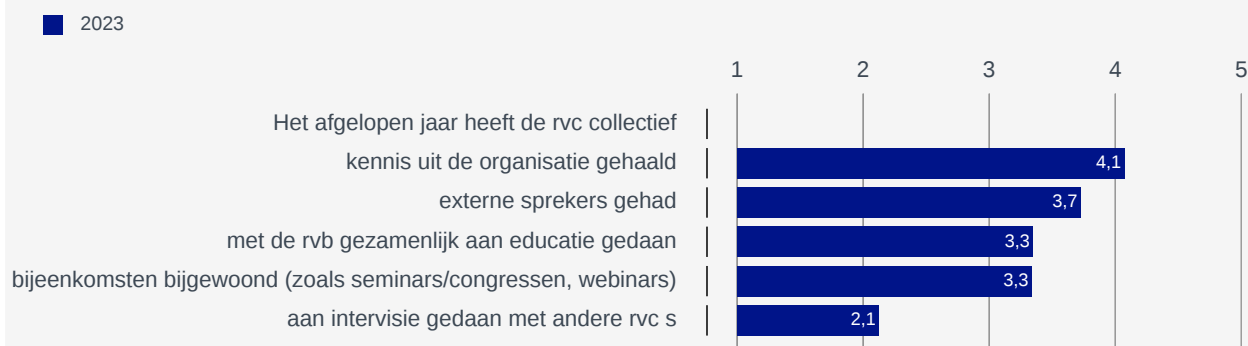
We hebben de 5-puntsschaal gebruikt met 1 = *volstrekt oneens*, 2 = *oneens*, 3 = *deels oneens/deels eens*, 4 = *eens* en 5 = *volstrekt mee eens*.

6.1 Wenselijke situatie

Figuur 6.1.1

Scores gewenste situatie voor permanente educatie collectief, basisprofiel

Legenda: 5-puntsschaal met 1 volstrekt mee oneens tot en met 5 volstrekt mee eens



Basisprofiel

Collectief: kennis uit de organisatie halen

Bij het basisprofiel wil de rvc als **collectief aan bijscholing** doen door kennis uit de organisatie te halen. Op de tweede plaats komt als instrument het uitnodigen van externe sprekers. Het als collectief bijwonen van externe bijeenkomsten en met de rvb gezamenlijk aan permanente educatie doen, neigt naar instemming.

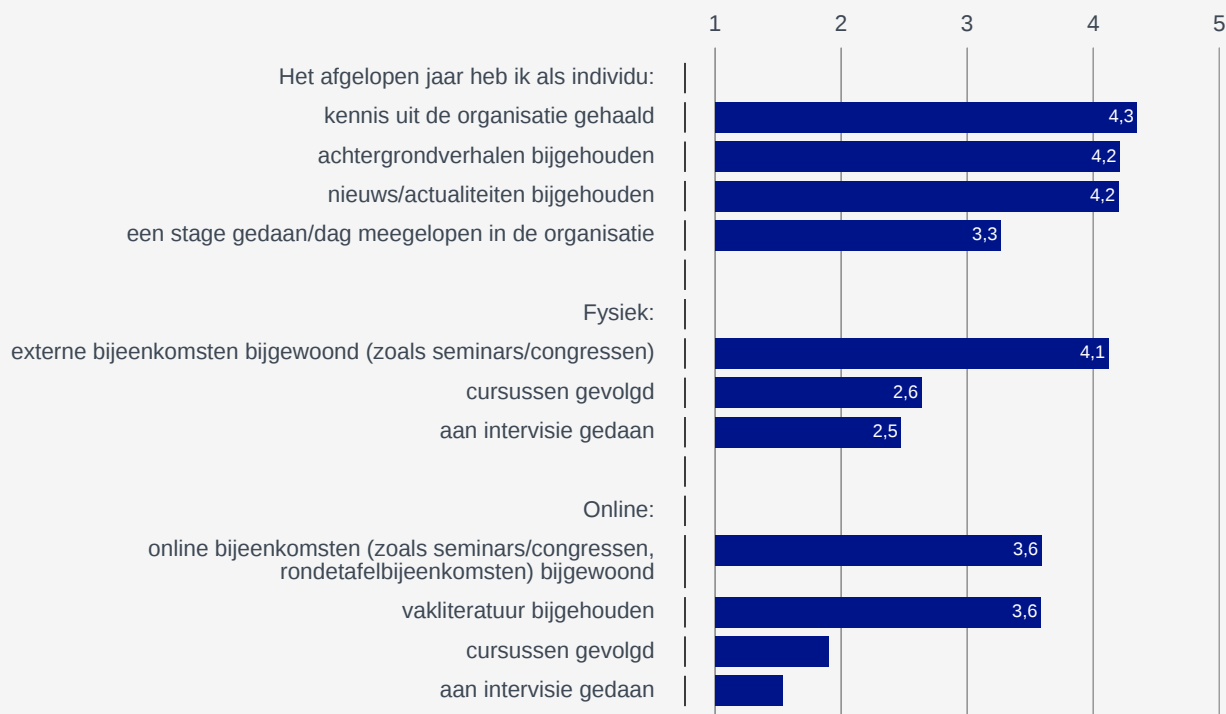
Met andere rvc's aan intervisie doen, is niet wenselijk.

Figuur 6.1.2

Scores gewenste situatie voor permanente educatie individueel, basisprofiel

Legenda: 5-puntsschaal met 1 volstrekt mee oneens tot en met 5 volstrekt mee eens

■ 2023



Basisprofiel

Individueel: kennis uit organisatie, intervisie niet wenselijk

Wat betreft de **individuele bijscholing** ligt het accent met een mate van instemming van 4.0 en hoger bij: kennis uit de organisatie halen, nieuws, actualiteiten en achtergrondverhalen bijhouden en fysiek externe bijeenkomsten bijwonen.

Min of meer mee eens geldt voor het online bijwonen van bijeenkomsten en vakliteratuur bijhouden. Neigt naar instemming geldt voor een dagje meelopen in de organisatie.

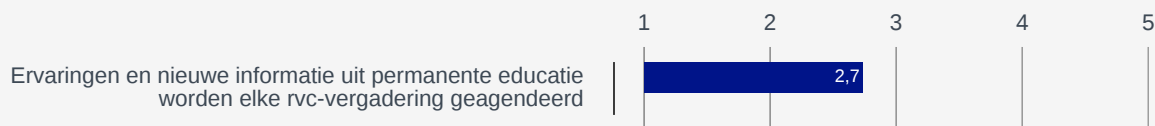
Online of fysiek cursussen volgen en online of fysiek intervisie doen is allemaal niet wenselijk.

Figuur 6.1.3

Scores gewenste situatie voor delen permanente educatie, basisprofiel

Legenda: 5-puntsschaal met 1 volstrekt mee oneens tot en met 5 volstrekt mee eens

■ 2023



Basisprofiel

Het elke rvc-vergadering agenderen van ervaringen en nieuwe informatie uit permanente educatie is niet wenselijk.

Het basisprofiel is het duidelijk eens dat de rvc voldoende inhoudelijke input vanuit en van buiten de organisatie moet vragen.

Draagvlak: hoe breed delen de benchmarks de wenselijkheid?

De procentueel meest gedeelde opvattingen voor de rvc (score ≥ 4.0) door de benchmarks zijn:

- Als rvc collectief kennis uit de organisatie halen (53 procent).
- Als individu kennis uit de organisatie halen (100 procent).
- Als individu nieuws/actualiteiten bijhouden (92 procent).
- Als individu achtergrondverhalen bijhouden (92 procent).
- Als individu fysiek externe bijeenkomsten bijwonen (62 procent).
- Als rvc voldoende om inhoudelijke input vanuit de organisatie vragen (94 procent).
- Als rvc voldoende om inhoudelijke input van buiten de organisatie vragen (53 procent).

Andere benchmarks vergeleken met basisprofiel

.

Bedrijfsbenchmarks

Bij bijna helft stellingen verschil met basisprofiel

Het overall percentage grote **afwijkingen** (van het basisprofiel) van de **bedrijfsbenchmarks** is **56 procent**. Dit is inclusief de grote niet-materiële verschillen en zonder de twee stellingen over inhoudelijke input. Bij de profit is dit 52 procent en bij de non-profitsector is dit 60 procent.

.

Collectieve bijscholing

GB eens met basisprofiel

In de **profitsector** wijken zowel MKB als Fam een aantal keer materieel en negatief af. Beide neigen maar nipt naar instemming als het gaat over het hebben van externe sprekers als collectief. Ook over het als rvc gezamenlijk met de rvb aan permanente educatie doen, denkt men niet heel positief. MKB twijfelt nog, maar Fam vindt dit niet wenselijk. Fam vindt het ook niet wenselijk om als rvc collectief externe bijeenkomsten bij te wonen.

WZ grootste voorstander van collectieve aanpak

Bij de **persoonsgebonden benchmarks** zien we dat de meeste materiële afwijkingen bij WZ zitten, namelijk drie. De minste zitten bij AC, Jong en rvbEL, namelijk nul. Zowel WZ als VR zijn het duidelijke eens dat de rvc als collectief externe sprekers in huis moet halen. VZ en WZ zijn een groter voorstander dan het basisprofiel dat de rvc als collectief externe bijeenkomsten bijwoont en de rvc gezamenlijk met de rvb aan educatie doet. Daarbij is WZ nog een stuk enthousiaster dan VZ. Merv is juist helemaal niet zo enthousiast om collectief externe sprekers in huis te halen en is zelfs afwijzend als het gaat om educatie gezamenlijk met de rvb op te pakken.

.

Individuele bijscholing

GB stuk meer instemming bij vijf stellingen

In de **profitsector** zijn de materiële afwijkingen positief. Zowel GB als MKB neigen naar instemming als het gaat om fysiek cursussen te volgen. Voor het MKB geldt dat ook voor het doen van intervisie. GB zit daar wel dicht tegenaan, maar het basisprofiel wijst beide, zoals eerder geschreven, af. GB vindt het min of meer wenselijk dat de commissaris een stage doet of een dagje meeloopt in de organisatie.¹

Verder zijn MKB en GB het duidelijk eens dat de commissaris online vakliteratuur moet bijhouden, waar dat bij het basisprofiel op slechts min of meer mee eens kan rekenen. En waar het basisprofiel niets ziet in online cursussen volgen, twijfelen MKB en Fam daarover.

¹Fam heeft bij zeven stellingen te weinig waarnemingen.

Zorg en OW positiever over offline en online volgen van cursussen

In de **non-profitsector** zien we dat OW en ONP een dagje meelopen waarschijnlijk niet zien zitten. Beiden zitten aan de onderkant van de deels oneens/deels eens klasse. Zorg en ONP vinden het minder wenselijk om fysiek externe bijeenkomsten bij te wonen. ONP neigt naar instemming bij het online bijhouden van vakliteratuur en voor het volgen van online bijeenkomsten.

Zorg en OW zijn daarentegen positiever dan het basisprofiel als het gaat over het fysiek en online volgen van cursussen. Ook het online bijhouden van vakliteratuur kan bij deze twee op meer instemming rekenen. Fysiek aan intervisie doen, neigt bij OW naar instemming.¹

¹Corp heeft te weinig waarnemingen.

Geen voorstanders van online cursussen en intervisie

Bij de **persoonsgebonden benchmarks** zien we dat VR, Merv en rvbEL meer instemming hebben om als individuele commissaris een dagje mee te lopen in de organisatie dan het basisprofiel. Als het gaat over fysieke bijscholing is Merv het 'slechts' min of meer mee eens dat externe bijeenkomsten daar in de toekomst een goede methode voor zijn. En waar het basisprofiel afwijzend staat tegenover het fysiek doen van cursussen, zijn VZ en Jong het min of meer mee eens. En twijfelen VZ en VR daar over. VZ en VR zijn het min of meer eens over het fysiek doen van intervisie.

VZ is een groot voorstander van het online volgen/bijwonen van bijeenkomsten. Er zijn geen voorstanders van online cursussen en intervisie te vinden bij de persoonsgebonden benchmarks. Het online bijhouden van vakliteratuur kan, net als bij het basisprofiel, bij iedereen op minimaal min of meer mee eens rekenen.

Agendering ervaringen en nieuwe informatie

Alleen bij OW en VZ redelijke instemming voor elke vergadering agenderen

Het basisprofiel is er geen voorstander van om ervaringen en nieuwe informatie elke rvc-vergadering te agenderen. Bij de bedrijfsbenchmarks is OW de grootste voorstander met min of meer mee eens. Zorg en GB neigen naar instemming. MKB twijfelt. Fam en ONP zien het ook niet zitten.

Bij de persoonsgebonden benchmarks is alleen VZ het min of meer eens. Alle andere benchmarks scoren onder de 3.0.

Vraag naar interne en externe output

Als het gaat over het als rvc voldoende inhoudelijke input vragen vanuit de organisatie en van buiten de organisatie zit eigenlijk iedereen wel op de duidelijk mee eens lijn. Ook het basisprofiel.

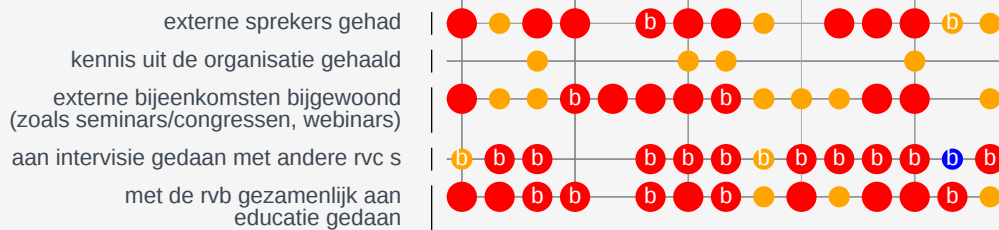
6.2 Veranderwensen en huidige situatie

Figuur 6.2.1
Veranderwensen permanente educatie collectief

Verandering in nabije toekomst (horizon circa 3 jaar)

- ...urgente verbeterwens
- ...forse verbeterwens
- ... overkwalificatie/kan ook verbeterwens zijn
- b bespreekbaar punt
- x onvoldoende waarnemingen

Het afgelopen jaar heeft de rvc collectief



Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10 procent tot en met -10 procent en is in beginsel acceptabel; geel: de afwijking ligt tussen de -10 procent tot en met -20 procent en is daarmee beslist een punt van aandacht; rood: de afwijking is onder de -20 procent gelegen, actie is noodzakelijk; blauw: de afwijking bedraagt meer dan +10 procent, het moet/kan minder.

Basisprofiel en collectieve bijscholing

Beter: vooral uitnodigen van externe sprekers

Het **basisprofiel** heeft bij de collectieve bijscholing **vier veranderwensen**, waarvan drie urgent: voor het uitnodigen van externe sprekers, voor het bijwonen van externe bijeenkomsten en het met de rvb gezamenlijk aan educatie doen. Een bespreekbaar punt is het gezamenlijk met andere rvc's aan intervisie doen.

Andere benchmarks en collectieve bijscholing

MKB, OW, ONP en VR bij alle vijf stellingen veranderwensen

In de **profitsector** zien we ook veel veranderwensen. MKB heeft bij alle vijf stellingen een veranderwens, GB bij vier stellingen en Fam bij drie stellingen. Daarmee is MKB de enige van de profitbenchmarks die van mening is dat er te weinig kennis uit de organisatie is gehaald.

In de **non-profitsector** zien we weer een groot verschil tussen enerzijds Corp en anderzijds Zorg, OW en ONP. De laatste twee hebben bij alle vijf de stellingen veranderwensen, Zorg bij vier en Corp bij één. Overigens had Corp bij de individuele commissaris slechts één onderdeel met voldoende waarnemingen en dat betrof het als individu kennis uit de organisatie halen. Dat was geen veranderwens.

Bij de **persoonsgebonden benchmarks** is VR de koploper met vijf veranderwensen, gevolgd door VZ en Jong met elk vier. VZ en Merv hebben met drie de 'minste'.

Gedeelde veranderwensen

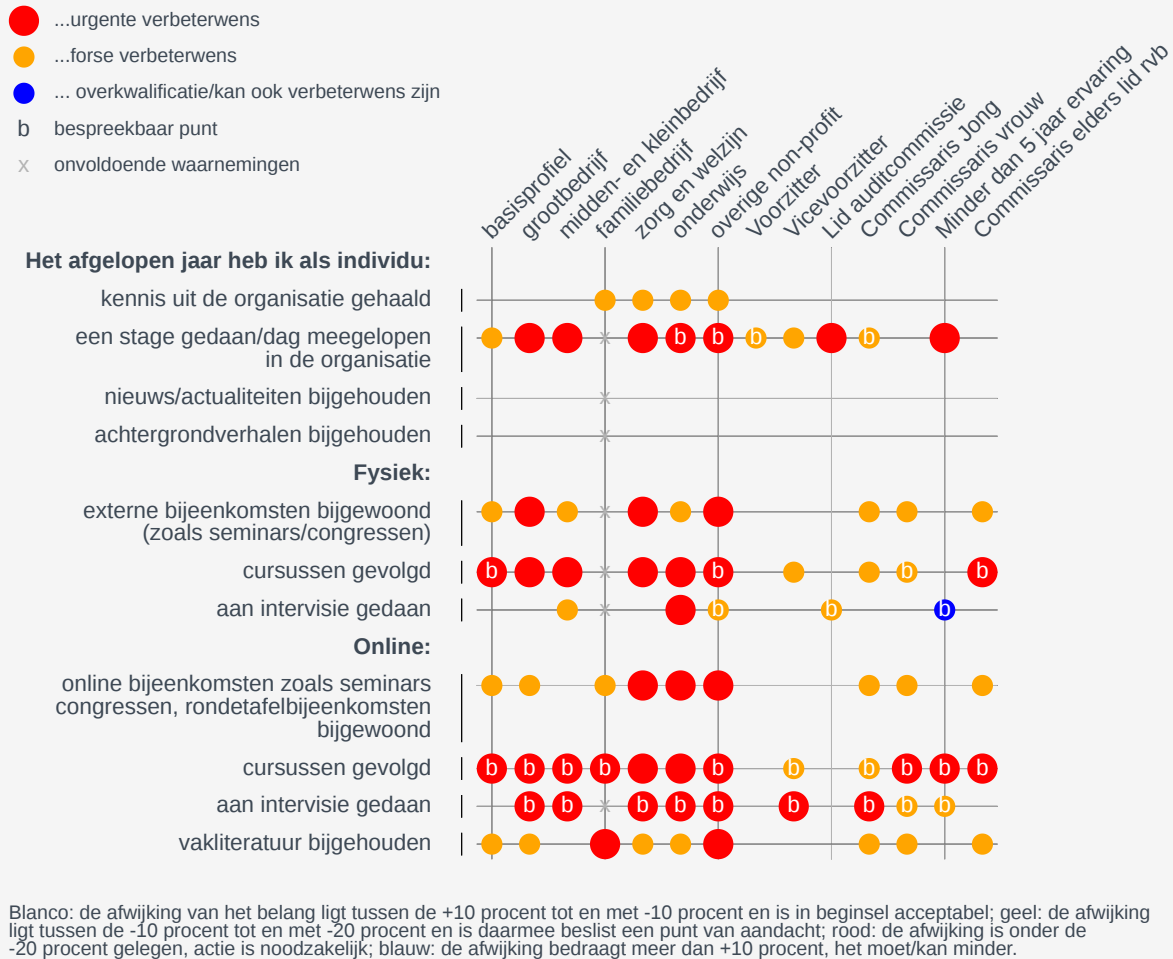
Meest gedeelde verbeterwens: collectief bijwonen externe bijeenkomst

De door de afzonderlijke benchmarks meest gedeelde veranderwensen betreffen: het collectief externe bijeenkomsten bijwonen (14 keer waarvan 12 verbeterwensen) en met de rvb gezamenlijk aan permanente educatie doen (14 keer waarvan 9 verbeterwensen). Externe sprekers in huis halen (13 keer waarvan 11

verbeterwensen) en collectief aan intervisie doen met andere rvc's (13 keer waarvan 13 bespreekbare punten). Het collectief kennis uit de organisatie halen sluit de rij met vier keer. Van de 58 veranderwensen zijn er 22 een bespreekbaar punt (38 procent).

Figuur 6.2.2
Veranderwensen individuele permanente educatie

Verandering in nabije toekomst (horizon circa 3 jaar)



Basisprofiel en individuele bijscholing

Vaker externe bijeenkomsten, offline en online

Het **basisprofiel** heeft bij de **individuele bijscholing zes veranderwensen**. Die met betrekking tot het doen van een stage/meeloopdag, fysiek externe bijeenkomsten bijwonen, online externe bijeenkomsten bijwonen, online vakliteratuur bijhouden zijn verbeterwensen. Het zowel fysiek als online volgen van cursussen zijn bespreekbare punten.

GB en Jong met zeven meeste veranderwensen

In de **profitsector** zien we ook veel veranderwensen. GB heeft er zeven, MKB zes en Fam vier.¹GB deelt alle veranderwensen van het basisprofiel en heeft ook nog een urgent bespreekbaar punt voor online intervisie. MKB heeft naast de met het basisprofiel gedeelde veranderwensen ook nog veranderwensen bij het fysiek aan intervisie doen, maar geen veranderwens bij het online vakliteratuur bijhouden. Fam heeft als enige profitbenchmark een verbeterwens voor het als individu kennis uit de organisatie halen.

In de **non-profitsector** zien we slechts één verschil tussen Zorg, OW en ONP.²Zorg

heeft geen veranderwens voor het fysiek aan intervisie doen, de andere twee wel. Verder hebben alle drie geen veranderwensen bij nieuws/actualiteiten en achtergrondverhalen bijhouden. Bij alle andere acht stellingen is sprake van (soms urgente) veranderwensen.

Bij de **persoonsgebonden benchmarks** is Jong de koploper met zeven veranderwensen, gevolgd door VR met zes en rvbEL met vijf. Merv en VZ hebben er vier, AC twee en VZ één.

[1](#)Fam heeft bij zeven stellingen te weinig waarnemingen.

[2](#)Corp heeft te weinig waarnemingen.

Gedeelde veranderwensen

Meest gedeelde veranderwens: het online volgen van cursussen

De door de afzonderlijke benchmarks meest gedeelde veranderwensen betreffen: het online cursussen volgen (12 keer waarvan 2 verbeterwensen) en een stage doen/dagje meelopen in de organisatie (11 keer waarvan 6 verbeterwensen). Fysiek cursussen volgen (10 keer waarvan zes verbeterwensen) is ook een populaire veranderwens. Daarnaast zijn er ook vier mogelijkheden van permanente educatie waar telkens negen benchmarks een veranderwens hebben. Het gaat hierbij om het fysiek en online bijwonen van externe bijeenkomsten, het online aan intervisie doen en het online bijhouden van vakliteratuur. Het fysiek aan intervisie doen kan volgens vijf benchmarks beter. In totaal zijn er bij dit onderdeel 31 bespreekbare punten (40 procent van het aantal veranderwensen).

Figuur 6.2.3

Veranderwensen delen verworvenheden PE

Verandering in nabije toekomst (horizon circa 3 jaar)

● ...urgente verbeterwens

● ...forse verbeterwens

● ... overkwalificatie/kan ook verbeterwens zijn

b bespreekbaar punt

x onvoldoende waarnemingen

Ervaringen en nieuwe informatie uit permanente educatie worden elke rvc-vergadering geagendeerd



Blanco: de afwijking van het belang ligt tussen de +10 procent tot en met -10 procent en is in beginsel acceptabel; geel: de afwijking ligt tussen de -10 procent tot en met -20 procent en is daarmee beslist een punt van aandacht; rood: de afwijking is onder de -20 procent gelegen, actie is noodzakelijk; blauw: de afwijking bedraagt meer dan +10 procent, het moet/kan minder.

Agendering permanente educatie

Basisprofiel en agendering

Het basisprofiel heeft een urgent bespreekpunt om ervaringen en nieuwe informatie uit permanente educatie elke rvc-vergadering te agenderen.

Andere benchmarks en agendering

Bij alle benchmarks is dit een veranderwens en, op twee na, ook een urgente. Wel zijn van al die veranderwensen er slechts vier een verbeterwens (GB, Zorg, OW en WZ). De rest zijn bespreekbare punten.

Huidige situatie

Basisprofiel als collectief alleen kennis uit organisatie gehaald

Wat betreft de **collectieve bijscholing** kan het basisprofiel min of meer mee instemmen met de stelling dat kennis uit de organisatie is gehaald. Alle andere activiteiten zijn nauwelijks opportuun geweest, zoals blijkt uit de hoogste score van 2.8.

Corp als enige met rvb aan PE gedaan

In grote lijnen volgen de **bedrijfsbenchmarks** het basisprofiel: het kennis halen uit de organisatie staat in de meeste gevallen op één. Verder neigt GB naar 'mee eens' bij het als rvc hebben gehad van externe sprekers. Corp heeft duidelijk externe sprekers gehad en heeft ook met de rvb samen aan educatie gedaan.

Voorzitter en vicevoorzitter soms wat meer instemming

Ook de **persoonsgebonden benchmarks** volgen in grote lijnen het basisprofiel. We zien daar zowel de voorzitter als de vicevoorzitter wat positiever dan het basisprofiel zijn over het collectief hebben gehad van externe sprekers, over het collectief bijwonen van externe bijeenkomsten en over het met de rvb gezamenlijk aan educatie doen. Externe bijeenkomsten bijwonen lijkt ook bij Merv wel eens te gebeuren.

Basisprofiel als individu vooral kennis uit organisatie en bijhouden nieuws en achtergronden

Wat betreft de **individuele bijscholing** kan het basisprofiel duidelijk mee instemmen met de stellingen dat hij zelf kennis uit de organisatie heeft gehaald en nieuws/actualiteiten en achtergronden heeft bijgehouden. Min of meer mee eens dat hij externe bijeenkomsten heeft bijgewoond. Deels eens (3.2) dat online externe bijeenkomsten zijn bijgewoond en dat online vakliteratuur is bijgehouden.

Alle andere activiteiten zijn nauwelijks opportuun geweest, zoals blijkt uit de hoogste score van 2.7.

Andere benchmarks volgen basisprofiel grotendeels

In grote lijnen volgen de **bedrijfsbenchmarks** het basisprofiel: de eerder genoemde drie activiteiten staan overall in de top drie. Zij het niet altijd met dezelfde mate van instemming als het basisprofiel. Verder zijn het bijwonen van externe bijeenkomsten door Zorg en ONP wat minder waarschijnlijk. MKB is een positieve uitzondering als het gaat over het online bijwonen van externe bijeenkomsten en het bijhouden van vakliteratuur. GB is het met het laatste min of meer eens.

Ook de **persoonsgebonden benchmarks** volgen in grote lijnen het basisprofiel. Wel zien we dat deze veel eerder fysiek naar een externe bijeenkomst gaan. Zeker de voorzitter en de vicevoorzitter. Een dagje meelopen in de organisatie is wat vooral de vrouwelijke commissaris doet. Het fysiek doen aan intervisie kan alleen bij de vicevoorzitter en bij de vrouwelijke commissaris op enige instemming rekenen.

Historische vergelijking

De vraag over wat de rvc collectief aan permanente educatie doet, hebben we eerder aan de orde gehad. Ook de vraag over de agendering is in 2016 aan de orde geweest. In 2016 was sprake van een verbeterwens bij het uitnodigen van externe sprekers en sprake van bespreekbare punten als het ging om het doen van intervisie en om het elke rvc-vergadering als apart thema te agenderen. Deze drie veranderwensen zijn ook in 2023 nog actueel. Het grootste verschil zit in het collectief bijwonen van externe bijeenkomsten. Daar constateren we dat commissarissen het nu een stuk wenselijker vinden dan in 2016. Destijds was men het oneens, nu is dat gewijzigd in min of meer mee eens.

6.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Waarom vermijdt de commissaris interview?

Interview, zowel collectief (met andere rvc's gezamenlijk) als individueel, staat in het algemeen niet hoog op de agenda. Voor collectieve interview, dus twee rvc's samen, staat alleen de vrouwelijke commissaris enigszins open. Bij het doen van fysieke interview op individueel niveau is de instemming bij de vrouwelijke commissaris zelfs iets hoger en sluit de vicevoorzitter zich daar bij aan. Vaker komt voor dat bij een evaluatie van het functioneren van een rvc ook het persoonlijk functioneren aan de orde wordt gesteld. Dit wordt dan collectief in de betrokken rvc aan de orde gesteld. Niet iedereen vindt dat prettig en kan er goed mee omgaan. Maar commissarissen die zichzelf willen verbeteren, kunnen daar baat bij hebben.

Een collectieve interview van meerdere rvc's horen wij ook eerlijk gezegd niet vaak noemen en we kunnen ons voorstellen dat om dat voor elkaar te krijgen, naast de innerlijke, ook praktische drempels overwonnen moeten worden. Zes of tien personen op dezelfde plek en tijd krijgen is een heel gedoe. Maar waarom zou een rvt van een kleine welzijnsorganisatie uit Heerlen niet kunnen matchen met een rvc van een MKB uit Alkmaar? Het kan ook zijn dat een collectieve interview van meerdere rvc's bedreigend overkomt en dat een interview op individueel niveau veiliger aanvoelt. Of dat een interview op individueel niveau meer ruimte biedt om (on)zekerheden en dilemma's met betrekking tot de eigen rvc op tafel te leggen. Bekend is dat een collectieve interview van meerdere rvc's bij sommige non-profitorganisaties voorkomt. Dat beeld lijkt te worden bevestigd in onderhavig onderzoek waarin de woningcorporatie, in de wenselijke situatie, als enige neigt naar instemming en het onderwijs daar verder als enige bedrijfsbenchmark in de buurt komt. Overigens bleek de interview van rvc's gezamenlijk als erg positief ervaren te zijn. Vandaar dat wij dit als vraag in ons onderzoek hebben opgenomen.

(Online) persoonlijke individuele interview: het proberen waard

De afgelopen drie jaar heeft Board in Balance de eerste stappen gezet op het gebied van het aanbieden van een persoonlijk (online)individueel interviewtraject bij respondenten van ons onderzoek. Daarbij analyseerden we de antwoorden van een individuele respondent bij het betrokken onderzoek en vergeleken deze in ieder geval met de bedrijfsbenchmarkgegevens, waartoe we de respondent rekenen. Onze ervaring en die van de respondenten is dat de analyse en het gesprek daarover uiterst leerzaam zijn, zowel voor de respondent als voor ons als researcher/consultants. Geregeld komen relevante, soms onverwachte en soms urgente aandachtspunten voor zowel rvc als voor respondent naar boven. Inconsistenties in manier van kijken, openstaan voor nieuwe ontwikkelingen en duidelijker krijgen dat de samenstelling van rvc en/of rvb (wellicht) een herijking behoeft, zijn een paar van de voorkomende eye-openers. De openhartige gesprekken worden als constructief ervaren en dragen mede bij aan het verlengen van de houdbaarheidsdatum van bijvoorbeeld een commissaris. Maar ook hier geldt een dergelijk interviewtraject kan alleen slagen als beide partijen zich kwetsbaar durven op te stellen. Daarbij is een vierogenverhaal een veilige manier om jezelf de maat te (laten)nemen.

Is evaluatie rvc geen goed middel om bijscholingsbehoefte en -voortgang te bepalen?

Het valt ons op dat bij het lezen van verslagen van rvc's een aantal rvc's als uitkomst van het evaluatieproces concrete stappen heeft vermeld om geconstateerde hiaten met bijscholing proberen te verhelpen. Bij de meeste verslagen hebben wij echter niets van dien aard aangetroffen. Wij pleiten ervoor om in combinatie met het evaluatieproces van de rvc (en ook rvb) expliciet bijscholing als instrument op de agenda te zetten en in de beschouwing mee te nemen. Dat heeft als voordeel dat er een vast beginpunt komt om als rvc permanente educatie te bespreken. Een begin van een structuur. Daarnaast is het als het goed is één van de weinige momenten dat een rvc wat meer de tijd neemt om te reflecteren. Een mooi moment om na te denken over wat de rvc collectief zou kunnen doen aan permanente educatie en wat de individuele commissaris. De secretaris kan hier een grote rol in spelen door bijvoorbeeld (ruim) voor de evaluatie bij de individuele commissarissen hun ideeën/plannen met betrekking tot permanente educatie op te halen.

Verschuiving in gedachten over stages/meeloopdagen

In het vorige onderzoek (2016) waarin dit onderwerp aan de orde kwam, waren alleen de benchmarks rvbEL en DIR niet helemaal afwijzend ten opzichte van het doen van individuele stages/meeloopdagen.

Inmiddels, zeven jaar verder, zien we een kantelpunt waarbij de benchmarks die afwijzend tegenover dit instrument staan in de minderheid zijn. Alleen MKB, onderwijs en de overige non-profit duiken nog onder de evenwichtsscore van 3.0. Dat wil niet zeggen dat dit nu veel gebeurt, gezien de scores in de huidige situatie. Alleen de vrouwelijke commissaris is het min of meer eens. De commissaris die elders in een rvb zit, neigt naar instemming. Het instrument wordt daarmee, zoals we in 2016 al schreven, slechts sporadisch gebruikt. Wel zien we maar liefst elf veranderingen. Een signaal om daar toch eens over na te gaan denken. Wat we meestal horen tijdens interviews is dat een meeloopdag onderdeel is van een introductieprogramma. Maar waarom beperken tot één keer in de acht jaar (als de benoemingstermijnen twee keer vier jaar zijn). Waarom niet jaarlijks? Of kan het voor bijvoorbeeld een commissaris die begint aan zijn tweede termijn niet zinvol zijn om aan te sluiten bij de meeloopdag van de nieuwe commissaris of een eigen meeloopdag te

organiseren.

Dit lijkt ons een zinvolle aanpak om wat te doen aan de reeds lang geconstateerde onvrede over de kennis van het bedrijf bij commissarissen en over de lang geconstateerde wens om vaker een bedrijfsbezoek te doen.

Sterke voorkeur van commissaris voor bezoeken offline bijeenkomsten en cursussen

Als we kijken naar de voorkeur van de commissaris voor offline of online permanente educatie lijkt de voorkeur te liggen bij het offline. Zeker als we kijken naar het bijwonen van externe bijeenkomsten. Het grootste verschil tussen offline en online bijeenkomsten zien we bij de voorzitter van de rvc en bij de commissaris die elders in een rvc zit. De minder ervaren commissaris heeft het kleinste verschil. En ook bij het offline of online volgen van cursussen zien we dit verschil optreden. Het lijkt daarbij dat het niet uitmaakt hoe oud iemand is. Het lijkt ons dat de sociale dimensie en de mogelijkheid om informeel ook eens met anderen van gedachten te wisselen en netwerk verbreden hier een belangrijke oorzaak voor zijn. Bovendien zijn er bij een offline bijeenkomst meer mogelijkheden om een non-verbale communicatie waar te nemen en ook een breder gevoel te krijgen hoe iets valt.

Hoe gaat de rvc aan inhoudelijke input van buiten de organisatie komen?

In een aparte stelling hebben we aan de respondenten gevraagd of ze vinden dat de rvc voldoende om inhoudelijke input vraagt vanuit de organisatie en van buiten de organisatie. Met dat eerste zit het over het algemeen wel goed. Enkel het onderwijs bij de bedrijfsbenchmarks en de vrouwelijke commissaris en de rvb/directie vinden dat dat beter moet. Het voldoende input vragen van buiten de organisatie is een heel ander verhaal. Iedereen vindt dat de rvc dat vaker moet doen. Wanneer we echter kijken naar of de rvc het afgelopen jaar externe sprekers heeft gehad, dan valt dat behoorlijk tegen. De enige bedrijfsbenchmark die daar volmondig mee kan instemmen is de woningcorporatie, het grootbedrijf is het daar min of meer mee eens. De andere bedrijfsbenchmarks geven aan dat ze dat niet hebben gedaan. Ook hebben alle bedrijfsbenchmarks, behalve de woningcorporatie en het grootbedrijf, hier urgente verbeterwensen. Kortom, er lijkt wel een wil te zijn om komend jaar wat vaker inhoudelijke input van buiten de organisatie te vragen. Natuurlijk, het uitnodigen van externe sprekers in de rvc-vergadering is slechts één manier om inhoudelijke input van buiten de organisatie op te vragen. Ook de wil om op individuele basis externe bijeenkomsten te bezoeken is aanwezig. Op een collectief uitstapje wordt minder enthousiast gereageerd. Kortom, gaat de rvc nu met een gestructureerd plan komen om buiten de organisatie inhoudelijke input op te halen of blijft het bij wensen?

Bij het al of niet een beroep doen op een interne of een externe specialist vragen wij ons af in hoeverre daarbij voldoende wordt bekeken en besproken:

- a Welke informatiebehoefte is er?*
- b Wat is de kwaliteit van de interne expert versus de externe expert?*
- c In hoeverre is het gevaar aanwezig dat bij een interne expert misschien sprake is van 'bedrijfsblindheid'?*
- d In hoeverre is bij een externe expert voldoende bedrijfs-/sectorkennis aanwezig, tenzij dat bewust niet wordt gezocht?*
- e Wat zijn de kosten en de opportunitykosten van het op laten draven van de één of de ander?*

Waarom permanente educatie/bijvorming niet als agendapunt op elke rvc-vergadering?

"De agenda is al zo vol." "We hebben wel wat belangrijkers te doen." "Levert toch niets op." "Ik geef tussentijds wel door als ik iets heb gehoord dat de moeite waard is." Zo maar een paar standaard reacties op deze vraag. Op diverse aandachtsgebieden zien wij de afgelopen jaren structurele tekortkomingen of verbeterwensen door respondenten als commissarissen, rvc-leden, secretarissen en internal auditors zelf aangegeven. Maar aan structureel oppakken van de omissies ontbreekt het vaak. Het beeld dat bij ons opkomt is dat permanente educatie, op wat uitzonderingen na, een erg individuele zaak lijkt te zijn. Zou men niet meer van elkaar kunnen leren en misschien ook moeten leren? Zou dat ook niet efficiënter en effectiever zijn? Zou men door te laten zien wat men heeft gedaan op dit gebied en wat ervan is opgestoken ook niet stimulerend werken voor collega's om ook eens wat meer te doen aan hun eigen onderhoud om hun professie te kunnen blijven uitoefenen? Misschien is het goed om meer te kijken wat het kan opleveren en hoe we het één en ander zo moeten inrichten dat het nog meer kan opleveren. Samen komen we toch verder, of niet?

Appendix 1 Toelichting regressieanalyse

Regressieanalyse

- De scores voor basisprofiel en de variaties op het basisprofiel verkrijgen we met behulp van regressieanalyses.
- In het regressiemodel is de te verklaren variabele (de variabele die gemodelleerd wordt) de score S_{ij} ingevuld door respondent i op een vraag j in de enquête. Deze score $S_{ij} = 1$ wanneer de respondent volstrekt oneens is met de stelling, $= 2$ bij oneens, $= 3$ bij deel oneens/deel eens, $= 4$ bij eens, $= 5$ bij volstrekt mee eens.
- De verklarende variabelen (model variabelen) $D_{v,i}$ zijn 17 dummy variabelen die de 17 variaties V representeren. De variabele $D_{v,i}$ is 0 wanneer de respondent i niet scoort op de betreffende variatie V en deze variabele $D_{v,i}$ is 1 wanneer de respondent i wel scoort op de betreffende variatie V . Bijvoorbeeld de dummy variabele $DMKB$, i is gelijk aan 1 indien de respondent i de enquête heeft ingevuld vanuit het perspectief van een niet-beursgenoteerd (for-profit) MKB-bedrijf met een balanstotaal ≤ 100 miljoen euro. In alle andere gevallen heeft deze dummy variabele de waarde 0.
- In tabel A1 zijn de 17 variaties en het basisprofiel op een rij gezet.

Tabel A1 Basisprofiel en 17 variaties op het basisprofiel

	Basisprofiel		17 variaties
Type en grootte organisatie *	Beursgenoteerd bedrijf (19); balanstotaal, mediaan gemiddelde 5000 miljoen euro.	GB	Groot, niet-beursgenoteerd for-profit bedrijf (36); balanstotaal > € 100 miljoen euro; (mediaan gemiddelde 500 miljoen euro.)
		MKB	Midden- en kleinbedrijf, niet-beursgenoteerd for-profit bedrijf (18); balanstotaal \leq € 100 miljoen euro; (mediaan gemiddelde 25 miljoen euro.)
		Fam	Niet-beursgenoteerd familiebedrijf (12); mediaan gemiddelde 150 miljoen euro.
		Corp	Woningcorporatie (19); balanstotaal, mediaan gemiddelde 5.000 miljoen euro.
		Zorg	Zorg en welzijnsorganisatie (18); balanstotaal, mediaan gemiddelde 25 miljoen euro.
		OW	Onderwijsinstelling (21); balanstotaal, mediaan gemiddelde 25 miljoen euro.
		ONP	Overig non-profit: stichting, vereniging en overig (17); balanstotaal, mediaan gemiddelde 25 miljoen euro.
Rol bij organisatie	Gewoon rvc-lid, geen voorzitter, geen lid auditcommissie, geen rvb-lid elders, geen IA	VZ	Voorzitter rvc (42)
		VZ	Vicevoorzitter rvc/rvt (22)
		rvbEL	Commissaris met rvb-positie elders (31)
		AC	Commissaris tevens lid auditcommissie (67)
		DIR	Lid rvb/directie (13)
		Secr	Secretaris van de rvc/rvt (9)
		IA	Internal auditor (9)
Ervaring	Meer dan 4 jaar ervaring in de aangegeven rol	Merv	Minder dan 5 jaar ervaring in de aangegeven rol (20)
Leeftijd	> 55 jaar	Jong	Commissaris \leq 55 jaar (55)
Gender	Man	VR	Vrouw (71)

Tussen haakjes staat het aantal respondenten dat bij een bepaalde waarde van een variabele hoort.

Regressiemodel

1. Het volgende regressiemodel schatten we voor de score S_{ij} gegeven door respondent i op vraag j in de enquête.

$$S_{ij} = \alpha + \beta_{GB,j} D_{GB,i} + \beta_{MKB,j} D_{MKB,i} + \beta_{Fam,j} D_{Fam,i} + \beta_{Corp,j} D_{Corp,i} + \beta_{Zorg,j} D_{Zorg,i} + \beta_{OW,j} D_{OW,i} + \beta_{NP,j} D_{NP,i} + \beta_{VZ,j} D_{VZ,i} + \beta_{ViceVZ,j} D_{ViceVZ,i} + \beta_{ELD,j} D_{ELD,i} + \beta_{AUD,j} D_{AUD,i} + \beta_{RvB,j} D_{RvB,i} + \beta_{Secr,j} D_{Secr,i} + \beta_{IA,j} D_{IA,i} + \beta_{ERV,j} D_{ERV,i} + \beta_{Jong,j} D_{Jong,i} + \beta_{VR,j} D_{VR,i} + \epsilon_{i,j}$$

2. Voor elke vraag j schatten we de 17 bovengenoemde beta's $\beta_{V,j}$ met behulp van een regressiemodel.
3. Met het regressiemodel verkrijgen we de 'zuivere' verschillen tussen de variaties en het basisprofiel. Voorwaarde is wel dat de correlaties tussen de 17 dummy variabelen niet te hoog mogen zijn (zeker wanneer het aantal variabelen van 17 relatief hoog is ten opzichte van het aantal respondenten van 160).
4. De absolute waarden van de correlatiecoëfficiënten in de correlatiematrix voor de 17 variaties blijven in absolute waarde beperkt tot 0.30 of minder. Volgens een vuistregel is dit een veilig bereik om de β 's zuiver te kunnen interpreteren. In twee gevallen is een hogere correlatiecoëfficiënt tussen de variaties aanwezig: (1) een correlatiecoëfficiënt van 0.36 tussen de dummy variabelen D_{Jong} en D_{ERV} en (2) een correlatiecoëfficiënt van 0.34 tussen de dummy variabelen D_{Jong} en D_{Secr} .

Interpretatie regressie resultaten

De coëfficiënten α en β_V in het regressiemodel interpreteren we als volgt:

- De constante α geeft de score wanneer alle dummy variabelen 0 zijn, wat gebeurt voor het basisprofiel.

- De β_V coëfficiënten geven de variaties in de score S aan voor de 17 variaties. Bijvoorbeeld: de score voor een jonge commissaris bij een MKB-bedrijf is volgens het regressiemodel: $S = \alpha + \beta_{MKB} + \beta_{Jong}$.

Voorbeeld

Met de geschatte coëfficiënten α en β_V berekenen we eenvoudig de scores voor alle variatie profielen. In de onderstaande tabel geven we een voorbeeld voor de score S met betrekking tot de stelling 'ik heb zicht op de rol van de vice-voorzitter'.

Tabel A2 Regressieresultaten voor de scores op de huidige situatie met betrekking tot de stelling 'Ik heb zicht op de rol van de vicevoorzitter'

Tabel A2 Regressieresultaten voor de scores op de huidige situatie met betrekking tot de stelling 'Ik heb zicht op de rol van de vicevoorzitter'. De score S verklaren we gedeeltelijk met 17 verklarende dummy variabelen ($D_{V,j}$), zie de regressievergelijking hierboven. NB. In de tabel hieronder hebben we niet alle 17 regressiecoëfficiënten β_V weergegeven.

bapr	GB	MKB	Corp	VZ	VR	Merv	DIR	SECR	IA
α	β_{gb}	β_{mkb}	β_{corp}	β_{vz}	β_{vr}	β_{merv}	β_{dir}	β_{secr}	β_{ia}
4.1	0.0	0.5	0.1	0.5	-0.4	-0.6	-0.8	-0.4	0.0

Statistisch significante β waarden zijn VZ (positieve β) en VR, Merv en DIR (negatieve β).

In het basisprofiel is de score S voor de huidige situatie met betrekking tot de stelling 'Ik heb zicht op de rol van de vicevoorzitter' gelijk aan 4.1 (dit is de geschatte coëfficiënt α). Variaties op het basisprofiel, kunnen we met α en β_V berekenen. De geschatte score voor bijvoorbeeld een voorzitter rvc bij een GB bedrijf is dan gelijk aan $4.1(\alpha) + 0.0(\beta_{GB}) + 0.5(\beta_{VZ}) = 4.6$. In een vergelijkbare schatting is de score voor een vrouwelijke rvc commissaris gelijk aan $4.1(\alpha) - 0.4(\beta_{VR}) = 3.7$ en voor een lid DIR is de score $4.1(\alpha) - 0.8(\beta_{RvB}) = 3.3$.

Nut regressieanalyse

Resultaten relatief ongevoelig voor samenstelling groep respondenten

Invloed van variaties zijn bijna 'zuiver' te bepalen

Het voordeel van deze regressieanalyse is driedelig:

- De resultaten voor het basisprofiel en haar variaties verkrijgen we zonder dat er respondenten exact aan de profielbeschrijving hoeven te voldoen. In dit onderzoek voldoet maar één van de 160 respondenten exact aan het basisprofiel. Omdat veel respondenten op één of enkele variaties na voldoen aan het basisprofiel kan toch een nauwkeurige schatting worden gemaakt van de score voor het basisprofiel.
- De analyse is niet afhankelijk van de exacte samenstelling van de groep respondenten. De resultaten van het basisprofiel en haar variaties zijn alleen voor het significantieniveau afhankelijk van de samenstelling van de groep respondenten.
- We kunnen de 'zuivere' (of netto) invloeden van de 17 variaties bepalen. Bijvoorbeeld wanneer we gemiddelde scores van beursgenoteerde bedrijven vergelijken met die van niet-beursgenoteerde bedrijven, is het de vraag of de verschillen toe te schrijven zijn aan het niet beursgenoteerd zijn of dat het ligt aan de gemiddeld kleinere omvang van de niet-beursgenoteerde bedrijven. In dit geval kan de zuivere relatie niet worden vastgesteld. Met behulp van een regressieanalyse (en nagenoeg onafhankelijke variaties en een complete set aan variaties) kunnen de "zuivere" relaties wel worden vastgesteld door deze te "controleren" voor "concurrerende" variabelen. De geschatte regressie coëfficiënten β_V representeren dan nagenoeg de "zuivere" effecten.

Over sponsor, onderzoeker en auteurs

Over Grant Thornton Nederland

Naamsponsor van dit onderzoek

Grant Thornton Nederland is lid van Grant Thornton International Ltd (GTIL), één van 's werelds grootste netwerken (#7) van onafhankelijke accountants- en adviesorganisaties, met 73.000 professionals in meer dan 150 landen.

Over Board in Balance

Eigenaar van dit onderzoek

Board in Balance is een onafhankelijke organisatie die evaluaties van raden van commissarissen en raden van toezicht uitvoert en onderzoek verricht naar governance. Daarnaast stelt Board in Balance profielen op van raden (van commissarissen, toezicht of bestuur) en individuele commissarissen.

Over de auteurs



Aalt Klaassen

Researcher/consultant, partner bij Board in Balance bv en zelfstandig bestuursadviseur. Voormalig partner Rematch bv en voormalig medewerker Ondernemingsfinanciering aan de Economische faculteit van de Vrije Universiteit te Amsterdam. Aalt is bedrijfseconoom.



Dirk-Jaap Klaassen

Researcher/consultant en partner bij Board in Balance bv. Dirk-Jaap werkt sinds 2008 aan aan het jaarlijkse commissarissen benchmarkonderzoek en aan evaluaties. Dirk-Jaap is historicus.



Herbert Rijken

Hoogleraar Ondernemingsfinanciering aan de School of Business and Economics van de Vrije Universiteit in Amsterdam. Herbert heeft gestudeerd aan de Technische Universiteit Delft en de Universiteit Nyenrode. Zijn onderzoek richt zich voornamelijk op kredietrisico, structured finance, financieringskosten en besturingsvraagstukken.

**Oscar Toebosch**

Researcher/consultant, partner bij Board in Balance bv en zelfstandig bestuursadviseur met specialisaties governance, strategieontwikkeling en verantwoording (integrated reporting). Oscar heeft een MBA van Vlerick Business School/KU Leuven.

Met dank aan onze sponsoren:

- Grant Thornton (hoofdsponsor)
- IWink (co-sponsor reporting)



www.grantthornton.nl/commissarissenonderzoek/
www.boardinbalance.com