

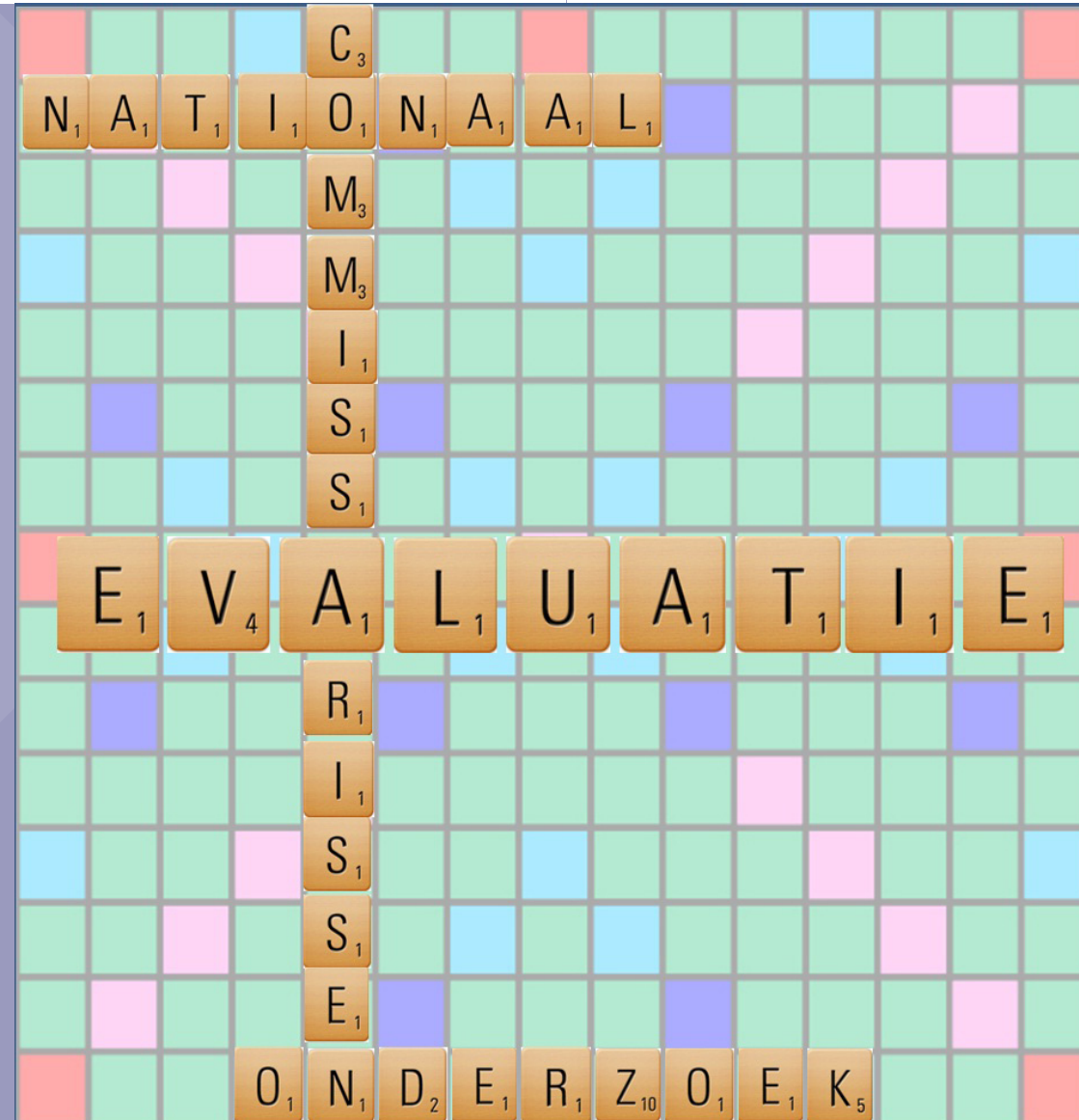
NATIONAAL COMMISSARISSEN ONDERZOEK 2011

PROF. DR. MIJNTJE LÜCKERATH-ROVERS

PROF. DR. AUKE DE BOS RA



Ruim 200 commissarissen en toezichthouders van (beurs-) ondernemingen, zorginstellingen, woningcorporaties en andere organisaties hebben ook dit jaar weer deelgenomen aan het jaarlijkse Nationaal Commissarissen Onderzoek. Hiermee geeft dit onderzoek een goede doorsnede van het profiel en de visie van de commissaris en toezichthouder in een brede context. Het onderzoek van 2011 richt zich in het bijzonder op de evaluatie van de RvC. De vragen richten zich onder andere op de wijze waarop de RvC zichzelf evalueert, hoe vaak er een evaluatie plaatsvindt, of hier externe deskundigen bij betrokken zijn en welke thema's onderdeel van de evaluatie zijn. Daarnaast is aan de commissarissen gevraagd daadwerkelijk het functioneren van de RvC op verschillende onderdelen te beoordelen.



HET NATIONAAL COMMISSARISSSEN ONDERZOEK 2011



Januari 2012
Prof. dr. Auke de Bos RA
Prof. dr. Mijntje Lückerath-Rovers

Het Nationaal Commissarissen Onderzoek is een jaarlijkse uitgave. De rapporten vanaf 2007, inclusief het onderzoek 2011, zijn kosteloos te downloaden op www.nyenrode.nl/ncgi/onderzoek.

ISBN 978-90-8980-035-0

© De Bos en Lückerath-Rovers 2012

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without explicit permission from the author.

CONTENT

CONTENT.....	3
Management Samenvatting.....	6
Verbeterpunten.....	7
Aanbevelingen:.....	8
Inleiding.....	10
De Commissaris.....	12
1. Bestuurder en/of commissaris?.....	12
2. Leeftijd.....	12
3. Geslacht.....	13
4. Hoogst genoten opleiding.....	14
5. Belangrijkste opleidingsachtergrond?.....	14
6. Hoe lang al commissaris?.....	15
7. Hoeveel commissariaten en/of toezichtfuncties?.....	15
Het Commissariaat.....	16
8. Het meest aansprekende commissariaat.....	16
9. Waarom dit commissariaat.....	17
10. Verkrijging commissariaat.....	17
11. Omvang RvC.....	18
12. Voorzitter van deze RvC.....	19
13. Voordrachtscommissaris.....	20
14. Voordrachtscommissaris en belangenbehartiging.....	21
15. Tijdsbesteding.....	21
16. Jaarlijkse vergoeding.....	22
17. Vergoeding adequaat.....	25
De Evaluatie.....	26
18. Laatste evaluatie.....	26
19. Extern deskundige.....	27
20. De laatste evaluatie.....	28
21. Belang zelfevaluatie.....	29
22. Thema's uit de Gedragscode voor Commissarissen en Toezichthouders.....	30

23. Consequenties laatste evaluatie.....	33
Aanbevelingen ten aanzien van de evaluatie:.....	34
Beoordeling functioneren.....	36
24. Beoordeling van het functioneren van uw RvC als collectief.....	36
25. Beoordeling van het functioneren van de RvC als collectief op toezichtstaken uit de Corporate Governance Code.....	42
26. Beoordeling van- de organisatie van- het besluitvormingsproces binnen uw RvC.....	46
27. Beoordeling de samenstelling en opvolging van de RvC.....	48
28. Beoordeling relatie met aandeelhouders en stakeholders.....	53
Aanbevelingen met betrekking tot functioneren.....	55
Open reacties.....	56
De Auteurs.....	60

Management Samenvatting

Uit het onderzoek van dit jaar volgt dat de karakteristieken van de commissaris nauwelijks aan verandering onderhevig zijn. De gemiddelde commissaris is net zoals andere jaren een man van bijna 60 jaar, met veelal een universitaire economische of bedrijfskundige opleiding, die ruim drie commissariaten heeft en sinds tien jaar commissaris is. De vrouwelijke commissaris heeft een iets afwijkend profiel, zij is gemiddeld jonger, is minder lang commissaris en heeft gemiddeld minder commissariaten. Het commissariaat dat uitgangspunt is bij de beantwoording van de vragen is net zoals andere jaren goed verdeeld over de soorten organisaties. Commissariaten worden nog steeds vanuit het eigen netwerk verkregen (vrouwen vaak minder dan mannen); dit jaar hebben we ook gekeken in hoeverre commissarissen worden voorgedragen en door wie, de OR hierbij blijkt de belangrijkste partij te zijn. Verder blijft de gemiddelde omvang van de RvC rond de 5,5 leden. De commissarissen besteden iets minder tijd aan het commissariaat en zijn gelijktijdig iets minder tevreden met hun beloning.

Het thema onderzoek betreft dit jaar de zelfevaluatie. Het functioneren van de RvC vindt regelmatig plaats, commissarissen vinden de zelfevaluatie belangrijk, maar veelal is hier geen externe deskundige bij betrokken. Over het algemeen beoordelen de commissarissen het functioneren van de RvC als collectief met een ruim voldoende. In de meeste gevallen worden er, op basis van de evaluatie, actiepunten voor de RvC geformuleerd, soms ook met consequenties voor individuele leden.

Verbeterpunten

De volgende aspecten van het functioneren van de RvC worden relatief minder goed beoordeeld. Hierbij is verbetering dus wenselijk. Hierbij moet overigens opgemerkt worden dat de beoordelingen door de commissarissen bij de verschillende typen organisaties erg verschillend is, waarbij elke sector zijn eigen sterkere en zwakkere punten lijkt te hebben.

- **Toezichtstaken uit de Nederlandse Corporate Governance Code.** Toezicht op de volgende gebieden wordt relatief minder goed beoordeeld: 1) de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controle systemen, 2) de verhouding met de aandeelhouders, en 3) de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen;
- **Functioneren van de RvC als collectief.** Ruimte voor verbetering is er ten aanzien van de wijze waarop 1) de dialoog met de stakeholders plaatsvindt, 2) de kwaliteit van de informatievoorziening en 3) de ondersteuning door de bestuurssecretaris. Overigens zijn er hierbij grote verschillen zichtbaar tussen de sectoren, zo scoort de ondersteuning door de bestuurssecretaris bij beursondernemingen bovengemiddeld hoog.
- **Beoordeling van besluitvormingsproces.** Toezicht op de 1) uitvoering van de genomen besluiten en 2) het hebben van oog voor beïnvloedende factoren (zoals dominante leiding, de risico's etc.) kan worden verbeterd.
- **Beoordeling van de samenstelling en opvolging van de RvC.** Er is ruimte voor verbetering met betrekking tot 1) opvolging van de RvC, 2) diversiteit binnen de RvC (leeftijd, geslacht, nationaliteit), 3) De wijze waarop nieuwe leden van de RvC *'up to speed'* worden gebracht en 4) de aanwezige kennis van de leden en kennisontwikkeling.
- **Beoordeling relatie met aandeelhouders en stakeholders.** De dialoog met de meeste partijen kan beter.

Ook deze bevindingen, waarbij de commissarissen hun eigen functioneren geëvalueerd hebben, tonen aan dat zelfevaluatie nuttig is: het signaleert verbeterpunten waarmee de RvC zijn voordeel kan doen.

Aanbevelingen

Op basis van ons onderzoek komen wij met de volgende aanbevelingen:

1. Tenminste eens in de drie jaar dient de zelfevaluatie te worden begeleid door een externe deskundige, hierbij bijzondere aandacht voor het functioneren van de voorzitter van de RvC.
2. Nader onderzoek is gewenst naar het profiel van de externe deskundige (deskundige op het gebied van toezicht óf gedrag) en zijn betrokkenheid (facilitator óf sturend door middel van best practices)
3. Wij geven in overweging om bij de zelfevaluatie input te vragen van buiten de RvC, denk hierbij aan het bestuur, aandeelhouders, OR, en andere belanghebbenden. Het is belangrijk dat er in de spiegel van de buitenwereld wordt gekeken.
4. Er dient een schriftelijke vastlegging plaats te vinden van de evaluatie, maar nog belangrijker de uitkomsten moeten omgezet worden in concrete verbeterpunten.
5. Bij de zelfevaluatie dient met name aandacht te zijn voor de wijze waarop ingespeeld wordt op nieuwe ontwikkelingen, zoals maatschappelijk verantwoord ondernemen.
6. Bij de zelfevaluatie dient er bijzondere aandacht te zijn voor de kwaliteit van de individuele leden en van de raad als geheel.
7. Bijzondere aandacht verdient de dialoog met aandeelhouders en andere belanghebbenden. Uit de eigen beoordeling door de commissarissen blijkt dat ze hier het minst tevreden over zijn.

Inleiding

Voor de vijfde keer nodigden wij dit jaar commissarissen en toezichthouders van (beurs-) ondernemingen, zorginstellingen, woningcorporaties en andere organisaties uit om deel te nemen aan het jaarlijkse Nationaal Commissarissen Onderzoek. Het Nationaal Commissarissen Onderzoek wordt elk jaar zelfstandig en op onafhankelijke wijze uitgevoerd door Prof. Dr. Auke de Bos RA en Prof. Dr. Mijntje Lückerath-Rovers. Met de medewerking van het Nederlands KennisCentrum voor Commissarissen en Toezichthouders (NKCC) wordt de enquête jaarlijks uitgestuurd naar commissarissen.

Dit is het eerste jaar dat wij de enquête uitsluitend elektronisch hebben aangeboden. Een link naar de enquête is in diverse nieuwsbrieven opgenomen waaronder de nieuwsbrief van het NKCC, Governance Update van het Nationaal Register, de nieuwsbrief van het NCD en de nieuwsbrief van het Nyenrode Corporate Governance Instituut. De enquête is verder verspreid via diverse LinkedIn groepen waaronder De Commissaris (DLA Piper) en de Commissarissen Agenda (Deloitte).

Het uitsluitend digitaal verzenden heeft helaas geleid tot een daling van het aantal deelnemers. Toch deden ook dit jaar weer 224 commissarissen en toezichthouders uit verschillende sectoren met uiteenlopende achtergronden mee (2010:440). Hiermee geven wij een goede doorsnede van het profiel en de visie van de commissaris en toezichthouder in een brede context. Daarnaast geeft de enquête elk jaar vooral inzicht in de mening van de commissaris zelf, wat weliswaar door een wetenschappelijke analyse in een theoretisch kader kan worden geplaatst, maar vooral een overzicht geeft van wat de commissarissen zelf denken en vinden.

De onderzoeken van de afgelopen jaren hebben zich achtereenvolgens gericht op taakopvatting van de commissaris in relatie tot de governance codes (2007), de commissaris als onderdeel van de RvC (2008), de relatie tussen bestuur en toezicht (2009), communicatie door toezichthouders (2010).¹ Naar aanleiding van de onderzoeken zijn verschillende artikelen gepubliceerd en wordt jaarlijks inhoudelijk gediscussieerd op de Dag van het Commissariaat. Het onderzoek draagt daarmee bij aan het maatschappelijk debat betreffende de veranderde rol van de commissaris.

Het onderzoek van 2011 richt zich in het bijzonder op de evaluatie van de RvC. Wij waren bijvoorbeeld geïnteresseerd in de wijze waarop de RvC zichzelf evalueert, hoe vaak er een evaluatie plaatsvindt, of hier externe deskundigen bij betrokken zijn en welke thema's onderdeel van de evaluatie zijn. Naast informatie over de vormgeving van de evaluatie heeft een groot deel van de vragen betrekking op het beoordelen van het eigen functioneren, met andere woorden: de commissarissen hebben hun eigen RvC geëvalueerd. Hiermee wordt zichtbaar op welke punten het functioneren verbeterd kan worden, waarbij de verbeterpunten per type organisatie kunnen verschillen.

Januari 2012

Erasmus Universiteit Rotterdam/Nyenrode Business Universiteit

Prof. Dr. Auke de Bos RA

Prof. Dr. Mijntje Lückerath-Rovers

De Commissaris

1. Bestuurder en/of commissaris?

In 2011 was de enquête uitsluitend nog digitaal in te vullen. In totaal zijn er 224 bruikbare enquêtes ingevuld. Ongeveer twintig enquêtes zijn uit het onderzoek verwijderd bijvoorbeeld doordat personen de enquête tweemaal hadden ingevuld. Hiervan zijn 202 personen commissaris, waarvan 46 personen tevens een bestuursfunctie vervullen. Achttien personen zijn bestuurder, maar geen commissaris en vier personen geven aan een andere functie te vervullen en daarbij geen commissariaat te vervullen. Het commissarissenonderzoek richt zich op de 202 respondenten die zelf commissaris zijn.

Van de 202 commissarissen is 23% ook actief als bestuurder. In 2010 deden 440 commissarissen mee aan het onderzoek, waarvan 26% ook actief was als bestuurder.

	2011		2010	
	N	%	N	%
Commissaris	156	77%	327	74%
Commissaris en bestuurder	46	23%	113	26%
Totaal	202	100%	440	100%

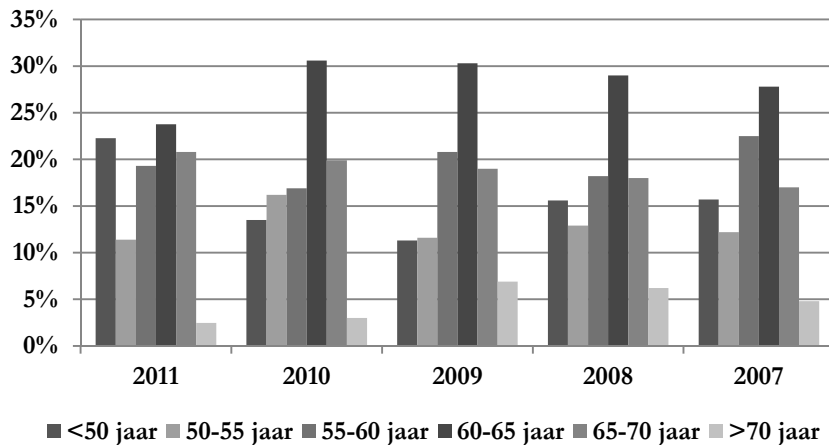
2. Leeftijd

202 commissarissen hebben deze vraag ingevuld. De gemiddelde leeftijd is 57,2 (2010: 58,4 jaar). De vrouwelijke commissarissen zijn gemiddeld bijna acht jaar jonger dan de mannelijke commissarissen (51,5 jaar ten opzichte van 59,3 jaar).

¹ Alle onderzoeken, ook het onderhavige, zijn kosteloos (digitaal) te verkrijgen via www.nyenrode.nl/ncgi

Leeftijds-categorie	2011		2010	
	N	%	N	%
<50 jaar	45	22%	59	14%
50-55 jaar	23	11%	71	16%
55-60 jaar	39	19%	74	17%
60-65 jaar	48	24%	134	31%
65-70 jaar	42	21%	87	20%
>70 jaar	5	3%	13	3%
Totaal	202	100%	438	100%

Bijna de helft (45%) van de commissarissen is tussen de 60 en 70 jaar oud (2010: 51%). De categorie ouder dan 70 jaar neemt steeds verder af (van 5% in 2007 naar 2% in 2011), terwijl de categorie jonger dan 50 jaar sinds 2007 fors is gestegen (van 16% in 2007 naar 22% in 2011). Overigens is het niet ondenkbaar dat dit mede is veroorzaakt door de digitale, online enquête van dit jaar.



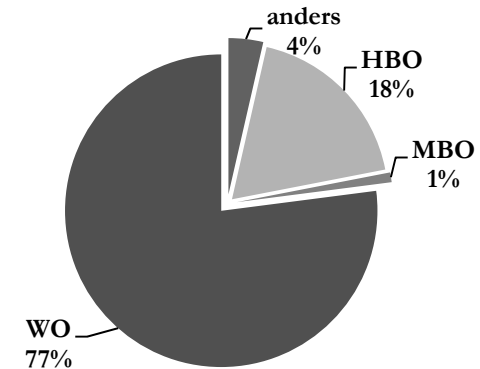
3. Geslacht

Een ruime meerderheid (73%) van de commissarissen is een man, 27% is vrouw. Het aandeel vrouwen dat aan het onderzoek mee heeft gewerkt is daarmee fors gestegen van 18% in 2010 naar 27% in 2011. Hieraan kunnen geen conclusies worden verbonden dat het aandeel vrouwen in toezichthoudende functies is toegenomen omdat dit mede veroorzaakt kan zijn door de wijze van aanschrijven dit jaar (niet per post maar uitsluitend digitaal).

Geslacht	2011		2010	
	N	%	N	%
Man	147	73%	361	82%
Vrouw	55	27%	79	18%
Totaal	202	100%	440	100%

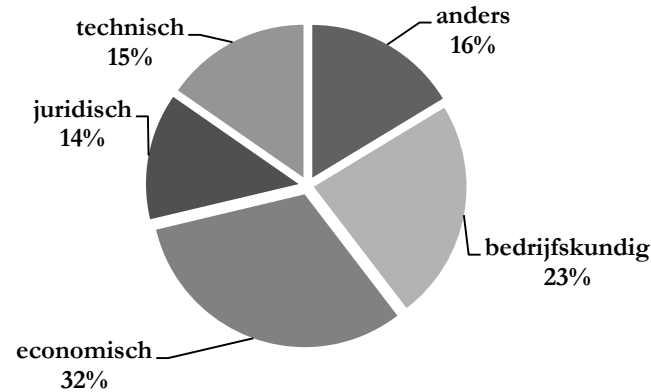
4. Hoogst genoten opleiding

Deze vraag is door 189 commissarissen ingevuld. 151 commissarissen (80%) hebben een universitaire opleiding gevolgd (2010: 72%) en 36 (19%) commissarissen hebben een hogere beroepsopleiding gevolgd (2010: 25%). Slechts twee commissarissen geven aan middelbaar onderwijs te hebben gevolgd 1%.



5. Belangrijkste opleidingsachtergrond?

202 commissarissen hebben deze vraag ingevuld en bij deze vraag waren meerdere antwoorden mogelijk. De meeste commissarissen hebben een economische achtergrond 32% (2010: 29%). Daarna zijn de bedrijfskundigen het meest frequent vertegenwoordigd: 23% (2010: 26%). 14% van de commissarissen heeft een juridische achtergrond (2010: 14%) en 15% van de commissarissen heeft een technische achtergrond (2010: 12%). 16% van de commissarissen geeft aan dat zijn belangrijkste achtergrond 'anders' is (2010: 19%).



6. Hoe lang al commissaris?

198 commissarissen hebben deze vraag beantwoord. Gemiddeld is de commissaris tien jaar commissaris; dit is iets lager dan het resultaat in voorgaande jaren. De vrouwelijke commissarissen zijn gemiddeld minder lang, 6½ jaar, in functie als commissaris, dit is minder dan het gemiddelde, 8 jaar, in 2010. Dit betekent dat er relatief meer recent benoemde vrouwelijke commissarissen in de dataset zitten. De mannelijke commissarissen zijn gemiddeld elf jaar commissaris; dit is gelijk aan het resultaat in 2010.

Aantal jaren commissaris	2011	2010
	n=198	n=437
Minimum	1	1
Gemiddelde	9,7	10,6
Maximum	33	35

7. Hoeveel commissariaten en/of toezichtfuncties?

Het gemiddeld aantal commissariaten is 3,2 per commissaris, dit is ongeveer gelijk aan 2010 (3,3). Mannelijke commissarissen hebben gemiddeld 3,5 commissariaten. Vrouwelijke commissarissen hebben gemiddeld 2,5 commissariaten. In totaal vervullen de 202 respondenten gezamenlijk 632 commissariaten (2010: 1.366 commissariaten door 417 personen), hiervan worden er 133 (21%) vervuld door een vrouwelijke commissaris (2010:14%).

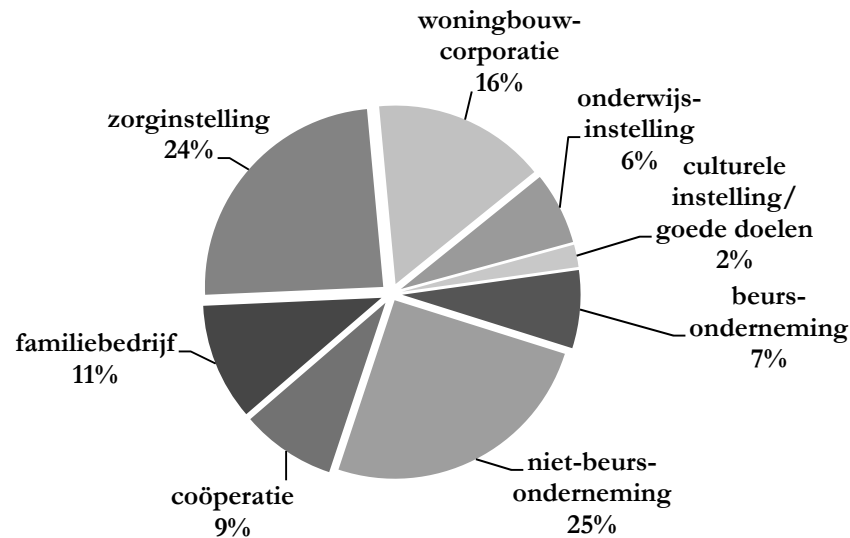
Het Commissariaat

Vanaf vraag acht diende de commissaris de vragen te beantwoorden voor slechts één van zijn commissariaten om zodoende de antwoorden te kunnen categoriseren. De commissaris moest hiervoor zijn meest aansprekende commissariaat in gedachte nemen. Dit kan voor elke commissaris anders ingevuld zijn zodat hem ook is gevraagd aan te geven waarom hij specifiek dit commissariaat als meeste aansprekende commissariaat koos.

8. Het meest aansprekende commissariaat

Het grootste aandeel van de commissarissen kiest een positie bij een niet-beursonderneming (25%) als zijn meest aansprekende commissariaat. Dit is vrijwel gelijk aan 2010 (26%). Het aandeel commissarissen bij beursonderneming is iets afgenomen (7% ten opzichte van 10% in 2010). Het aandeel commissarissen bij zorginstelling is fors toegenomen, van 15% in 2010 naar 24% in 2011. Sinds vorig jaar zijn voor het eerst de categorieën coöperaties, onderwijsinstellingen en culturele instellingen/goede doelen afzonderlijk te onderscheiden. Van de commissarissen kiest respectievelijk 8%, 6% en 2% voor deze categorieën als meest aansprekende commissariaat (2010: resp. 10%,7% en 2%).

Soort organisatie	2011		2010	
	N	%	N	%
Beurs-onderneming	14	7%	42	10%
Niet-beursonderneming	50	25%	114	26%
Coöperatie	17	8%	42	10%
Familiebedrijf	21	10%	41	9%
Zorginstelling	48	24%	64	15%
Woningbouw-corporatie	31	15%	85	19%
Onderwijs-instelling	13	6%	32	7%
Culturele instelling/ goede doelen	4	2%	8	2%
Anders	4	2%	12	3%
Totaal	202	100%	440	100%

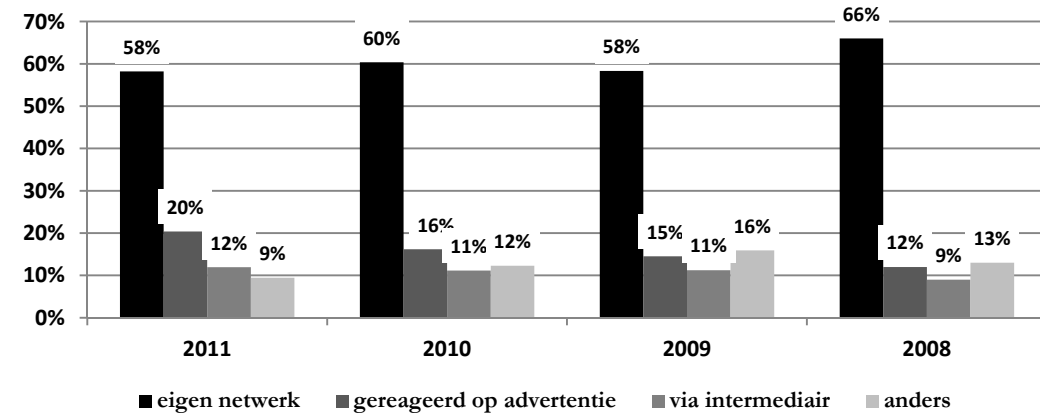


9. Waarom dit commissariaat

Aan de commissaris werd gevraagd waarom hij juist dit commissariaat in gedachte neemt. Voor 55 commissarissen is dit het enige commissariaat en is er dus geen alternatief. Andere redenen zijn dat dit commissariaat de meeste aandacht vraagt (64 commissarissen), de meeste uitdaging geeft (69 commissarissen) of dat de organisatie het grootst is (47 commissarissen).

10. Verrijking commissariaat

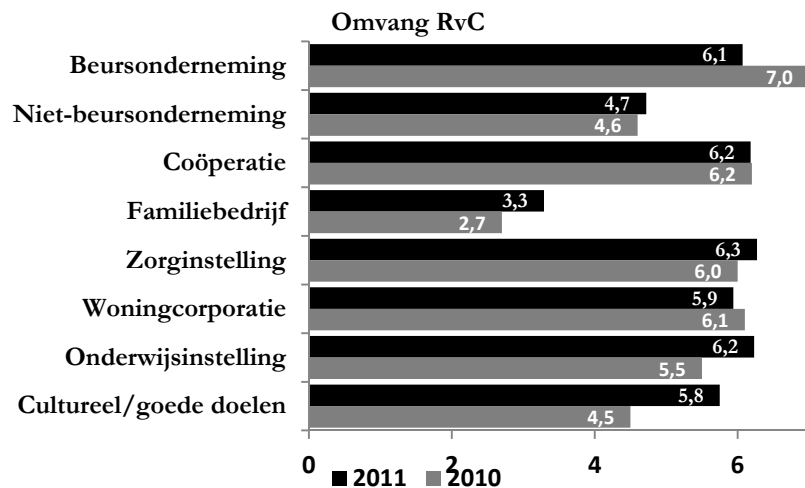
Aan de commissarissen is gevraagd hoe zij dit commissariaat verkregen hebben. Deze vraag is door 201 commissarissen ingevuld. 117 commissarissen (58%) verkregen het commissariaat via het eigen netwerk. (2010: 60%). Daarnaast heeft 20% van de commissarissen gereageerd op een advertentie (2010: 16%) en 12% heeft het commissariaat via een intermediair verkregen (2010: 11%). 9% geeft aan het commissariaat op een andere wijze te hebben verkregen (2010: 12%).



De verkrijging van het commissariaat verschilt tussen de mannelijke en vrouwelijke commissarissen. Van de mannelijke commissarissen verkreeg 64% zijn commissariaat via het eigen netwerk (2010: 63%) 17% reageerde op een advertentie (2010: 14%) en 10% verkreeg zijn commissariaat via een intermediair. (2010: 11%) Van de vrouwelijke commissarissen verkreeg 42% haar commissariaat via het eigen netwerk (2010: 49%), 29% heeft gereageerd op een advertentie (2010: 27%) en 18% verkreeg haar commissariaat via een intermediair. (2010: 11%)

11. Omvang RvC

De gemiddelde RvC bestaat uit 5,5 commissarissen, dit is vrijwel gelijk aan 2010 (5,4). Er zijn wel duidelijke verschillen zichtbaar tussen de verschillende organisaties ten opzichte van 2010.



Net als in voorgaande jaren is de afwijking van de omvang van de RvC bij familiebedrijven, ten opzichte van de andere organisaties, het meest opvallend. Het gemiddelde is ook in 2011 slechts drie RvC-leden. Bij de overige organisaties is het gemiddelde tussen de vijf en zeven RvC-leden.

12. Voorzitter van deze RvC

Ruim een kwart van de commissarissen is tevens de voorzitter (26%).

2011 n=201		
Ja	53	26,4%
Nee	148	73,6%
Totaal	201	100%

Het relatieve aantal voorzitters per sector is niet voor alle sectoren gelijk. Relatief de meeste voorzitters in deze enquête zijn te vinden bij de familiebedrijven (48%) en de woningcorporaties (38%). Relatief het minste aantal voorzitters is aanwezig binnen de respondenten van beursondernemingen (14%) en onderwijsinstellingen (15%) en culturele instellingen (0%)

13. Voordrachtscommissaris

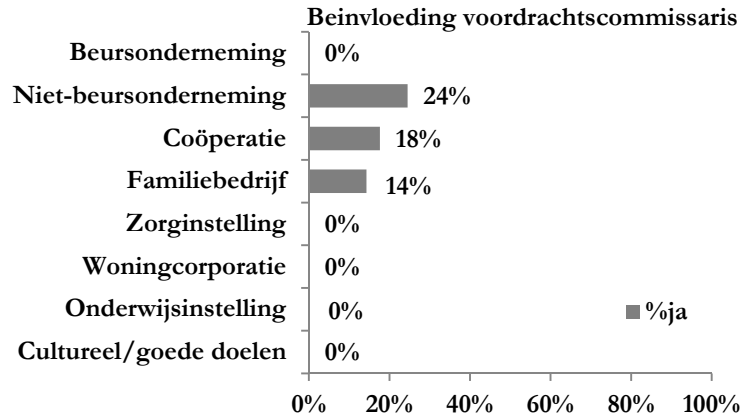
Binnen de RvC van de respondenten zitten in vrijwel alle gevallen commissarissen die voorgedragen zijn door belanghebbenden. De Ondernemingsraad (OR) wordt het meest vaak genoemd als een belanghebbende die een commissaris heeft voorgedragen. Gemiddeld heeft 41% van de respondenten een commissaris in de RvC die is voorgedragen door de OR. Dit percentage stijgt zelfs naar 69% bij de onderwijsinstellingen en 56% bij zorginstellingen. Ook bij beursondernemingen geeft 50% van de respondenten aan dat er een voordrachtscommissaris in de RvC zitting heeft. Commissarissen voorgedragen door specifieke belanghebbenden per sector zoals een gebruikersplatform of (groot-) aandeelhouder laten grote, te verwachte verschillen tussen de sectoren zien. Zo is het aandeel commissarissen voorgedragen door aandeelhouders bij familiebedrijven erg hoog (86%) en daalt dit (naar verwachting) naar 54% bij niet-beursondernemingen (maar geen familiebedrijf) en zelf nog verder bij beursondernemingen (21%). Commissarissen voorgedragen door gebruikersplatformen is vanuit het hoogst bij woningcorporaties (74%) en zorginstellingen (60%).

Soort onderneming	n	OR	%	Overheid ¹	%	Gebruikersplatform ²	%	Aandeelhouder	%
Beurs-onderneming	14	7	50%	0	0%	0	0%	3	21%
Niet-beursonderneming	50	20	40%	6	12%	3	6%	27	54%
Coöperatie	17	7	41%	0	0%	4	24%	0	0%
Familiebedrijf	21	3	14%	0	0%	0	0%	18	86%
Zorginstelling	48	27	56%	1	2%	29	60%	0	0%
Woningbouw-corporatie	31	8	26%	1	3%	23	74%	0	0%
Onderwijs-instelling	13	9	69%	0	0%	2	15%	0	0%
Culturele instelling/ goede doelen	4	2	50%	0	0%	0	0%	0	0%
Anders	4	0	0%	1	25%	0	0%	2	50%
Totaal	202	83	41%	9	4%	61	30%	50	25%

¹Centraal of lager. ²Bijvoorbeeld patiëntenorganisatie.

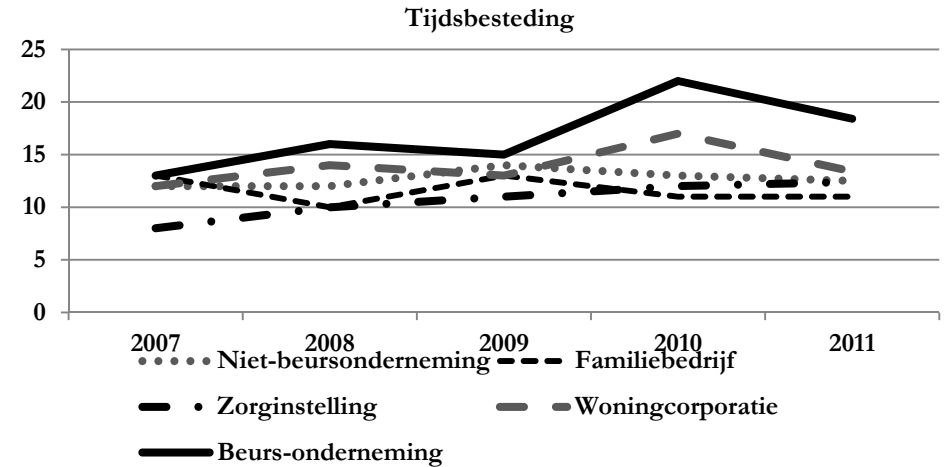
14. Voordrachtscommissaris en belangenbehartiging

Aan de respondenten is gevraagd of de voordrachtscommissarissen zich wel eens al te nadrukkelijk laat leiden door het specifieke belang waardoor hij is benoemd of voorgedragen. Dit doet zich slechts in beperkte mate voor, en dan alleen bij niet-beursondernemingen (24%), coöperaties (18%) en familiebedrijven (14%).



15. Tijdsbesteding

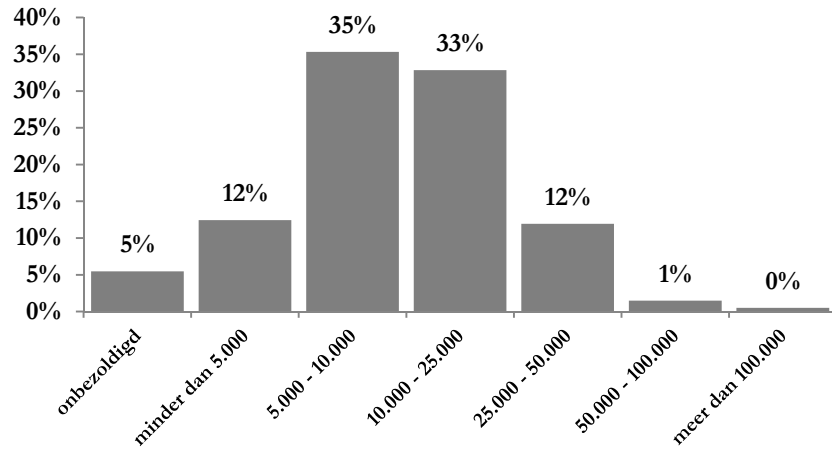
Aan de commissarissen is gevraagd hoeveel tijd zij gemiddeld per maand aan hun commissariaat besteden. 201 commissarissen hebben deze vraag beantwoord. Gemiddeld besteedt een commissaris dertien uur per maand aan zijn commissariaat, dit is een lichte daling ten opzichte van 2010 (14,0) maar nog steeds meer dan in de jaren ervoor 2007 (12,0).



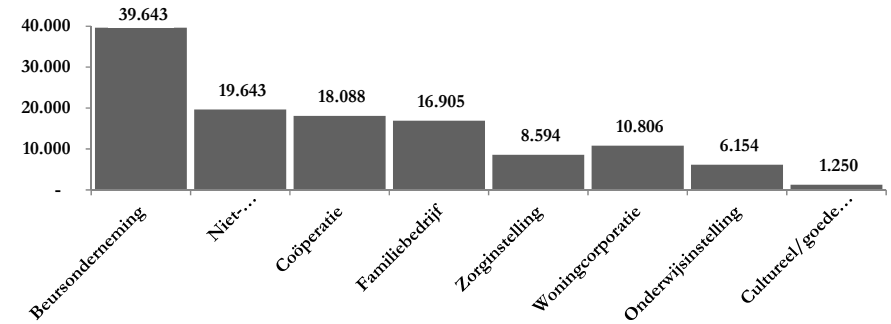
De grootste daling is te zien bij beursondernemingen, van gemiddeld 22 uur per maand naar gemiddeld 18 uur per maand. Dit lijkt echter een correctie ten opzichte van het jaar daarvoor toen het aantal uren per maand was gestegen van gemiddeld vijftien uur naar 22 uur. Het zou erop kunnen duiden dat in 2010 de toezichtstaak relatief zwaar is geweest als gevolg van de economische en financiële crisis.

16. Jaarlijkse vergoeding

201 commissarissen hebben deze vraag ingevuld. Elf commissarissen (5,5%) geven aan onbezoldigd te zijn. 68% van de commissarissen verdient tussen de 5.000 en 25.000 euro.



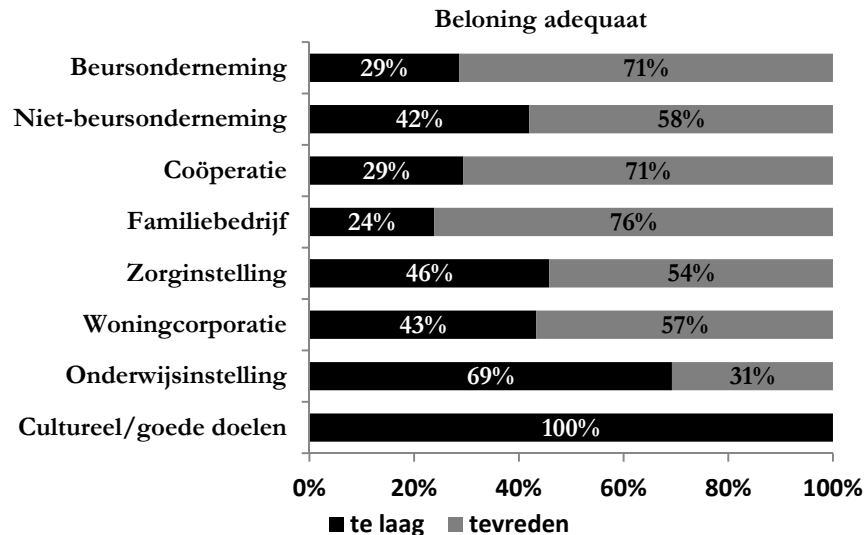
Door middel van een schatting² is berekend dat de commissaris gemiddeld iets meer dan 15.000 euro per jaar verdient. Dit is minder dan het gemiddelde in 2010 (17.000 euro), maar meer dan het gemiddelde in 2008 (13.866 euro). Commissarissen bij beursondernemingen verdienen bijna ongeveer 40.000 euro (zie figuur volgende pagina). Dit is een daling ten opzichte van 2010 (49.000). Daarna volgen de organisaties in de private sector (bij niet-beursondernemingen en familiebedrijven respectievelijk 20.000 en 17.000 euro, en bij coöperaties ongeveer 18.000 euro). Bij culturele instellingen/goede doelen en zorginstellingen wordt het minst verdiend, namelijk ongeveer 1.250 euro voor culturele instellingen/goede doelen en 8.600 voor zorginstellingen



² De gemiddelde beloning is een gewogen gemiddelde, berekend door het gemiddelde per beloningscategorie te vermenigvuldigen met het aantal commissarissen in die categorie en dit vervolgens te delen door het totale aantal commissarissen. Voor de laatste categorie (meer dan 100.000 euro) is 100.000 euro als beloning genomen. De schatting bij de beursonderneming zal daarom nog aan de lage kant zijn.

17. Vergoeding adequaat

201 commissarissen hebben deze vraag beantwoord. 58% van de commissarissen is tevreden over de vergoeding in relatie tot de toezichtfunctie (2010: 63%). 42% van de commissarissen is niet tevreden over de vergoeding in relatie tot zijn toezichtstaak, 37% vindt de vergoeding te laag (2010: 31%) en 5% vindt deze zelfs veel te laag (2010: 3%). Het meest tevreden met de vergoeding zijn de commissarissen bij familiebedrijven (76% is tevreden) en vervolgens bij beursondernemingen en coöperaties (beide 71% tevreden). Het minst tevreden met de vergoeding zijn de commissarissen in de culturele sector en bij onderwijsinstellingen.



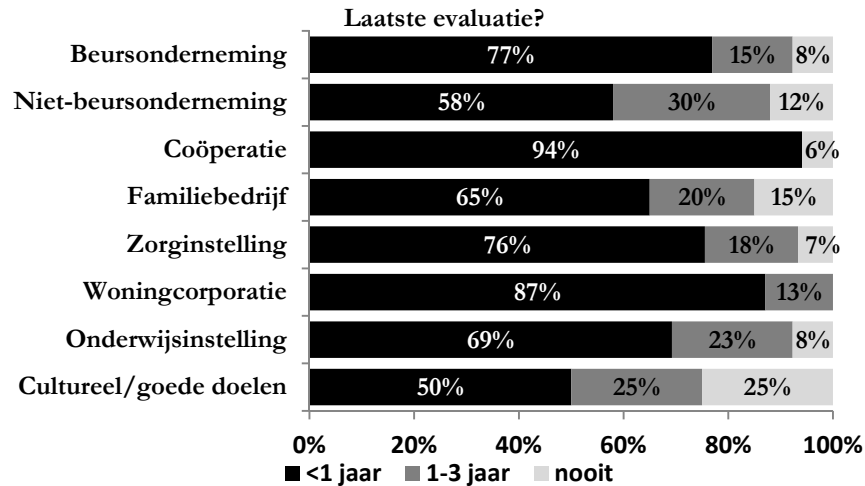
De Evaluatie

In de huidige maatschappij staat het functioneren van de commissaris volop in de spotlights. Steeds vaker wordt in gevallen van faillissement, fraude of schandaal gevraagd: waar was de commissaris? De hoge verwachtingen die de maatschappij heeft ten aanzien van commissarissen maakt dat commissarissen deze kritieken voor moeten zijn, onder andere door zichzelf de maat te nemen. Doen wij wel de juist dingen? Hebben wij de juiste deskundigheden in de RvC zitten? En zijn we wel kritisch genoeg ten opzichte van elkaar (voordat anderen kritiek op ons hebben)? Door kritisch naar het eigen functioneren te kijken, kan er op tijd worden bijgestuurd en eventueel maatregelen worden genomen. De evaluatie is daarmee een belangrijk onderdeel en sluitstuk van het governance bouwwerk.

In het onderhavige onderzoek wordt inzicht gegeven in de wijze waarop commissarissen zelf naar hun functioneren kijken, hoe er in de praktijk geëvalueerd wordt en waar eventuele verbeterpunten liggen.

18. Laatste evaluatie

Aan de commissarissen is gevraagd aan te geven wanneer deze RvC voor het laatst geëvalueerd is, ongeacht de wijze van evaluatie. 196 commissarissen hebben deze vraag beantwoord. 73% geeft aan dat de evaluatie minder dan één jaar geleden heeft plaatsgevonden, bij 19% is dit tussen één en drie jaar geleden en 8% geeft aan dat er nog nooit geëvalueerd is.



19. Extern deskundige

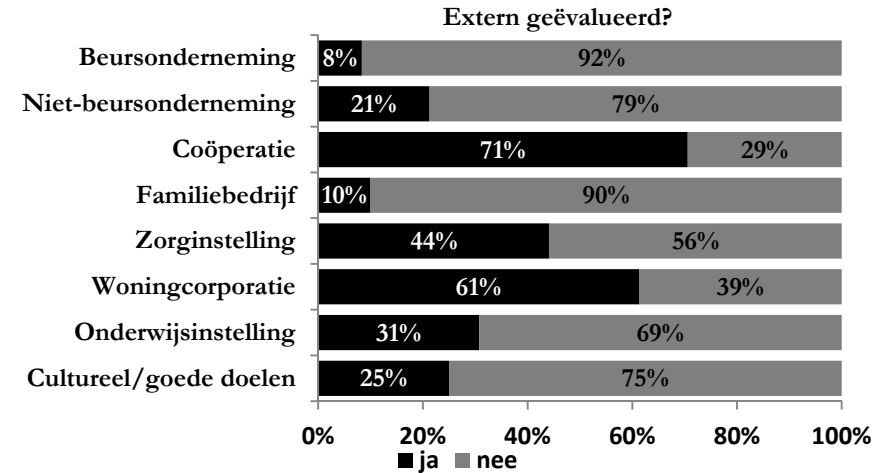
Aan de commissarissen is gevraagd of de RvC al wel eens geëvalueerd is onder begeleiding van een externe deskundige. 191 commissarissen hebben deze vraag beantwoord. Gemiddeld geeft 36% van de commissarissen aan dat de RvC al wel eens door een extern deskundige is geëvalueerd.

“Teder jaar wordt de evaluatie door een extern deskundige begeleid”

“Opstart wordt door extern deskundige begeleid”

“Het is een goed functionerende RvC, desalniettemin is het gelukt te besluiten dat volgend jaar weer onder externe begeleiding, grondiger zal worden geëvalueerd”

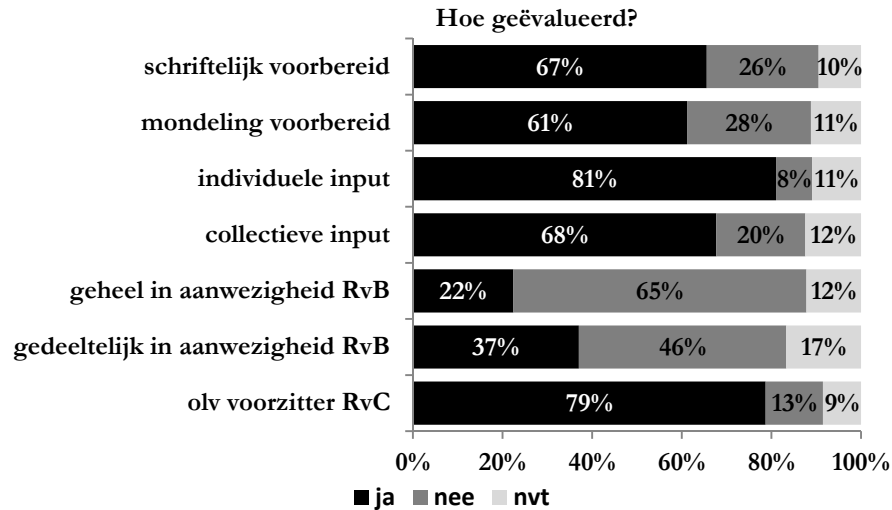
Er zijn echter grote verschillen tussen de sectoren. Bij coöperaties is dit 71% (12 van de 17 respondenten), bij beursondernemingen is dit 8% (1 van de 11 respondenten).



20. De laatste evaluatie

Aan de commissarissen is gevraagd aan te geven hoe de operationele gang van zaken rond de evaluatie plaatsvond. Verschillende keuzemogelijkheden werden daarbij gegeven waarbij meerdere antwoorden mogelijk waren. (Een evaluatie kan bijvoorbeeld zowel schriftelijk als mondeling worden voorbereid.)

176 commissarissen hebben deze vraag beantwoord, wat mede te verklaren is door de 16 commissarissen die eerder aan hebben gegeven dat hun RvC nog nooit geëvalueerd is.



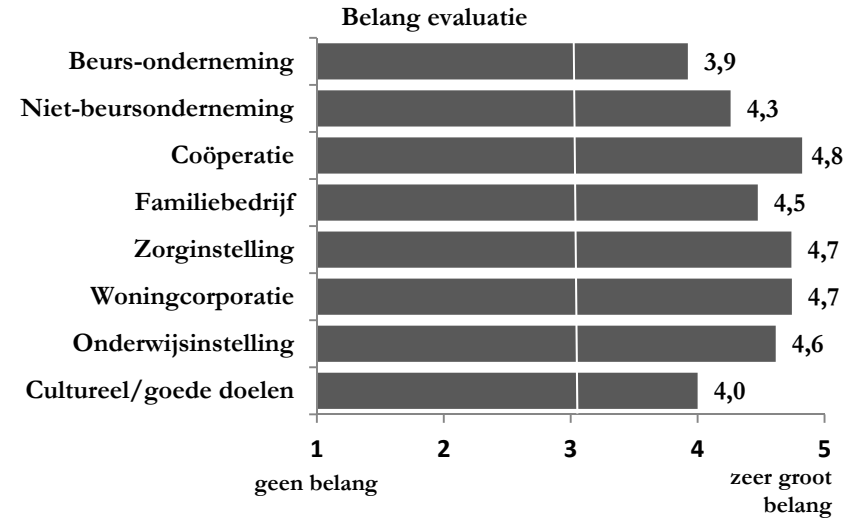
De meeste evaluaties worden zowel schriftelijk als mondeling voorbereid. Hierbij wordt zowel collectieve als individuele input gevraagd. Meestal is de RvB niet aanwezig bij deze evaluatie en vindt de evaluatie plaats onder leiding van de voorzitter RvC. Positief is het feit dat individuele input wordt gevraagd, hiermee kan direct op elkaar gereageerd worden. Het is wel van groot belang dat de voorzitter hierbij een diplomatieke, maar gelijktijdig kritische rol vervult. Door de dominante rol van de voorzitter wordt het lastig om kritiek op zijn functioneren te hebben.

“Naar mijn ervaring is het jaarlijks gezamenlijke uitje het beste moment voor bijsturing in de verhoudingen tussen leden en bestuur.”

“Een zelfevaluatie met een externe partij staat voor dit jaar op de agenda”

21. Belang zelfevaluatie

Aan de commissarissen is gevraagd op een schaal van 1 tot 5 aan te geven in hoeverre ze een zelfevaluatie belangrijk vinden. Er wordt een groot belang aan de zelfevaluatie toegedicht. De gemiddelde score van alle 197 commissarissen die deze vraag hebben beantwoord is 4,5. Gemiddeld genomen hechten de commissarissen dus een zeer groot belang aan de zelfevaluatie.



Vrijwel in alle sectoren scoort het belang van de zelfevaluatie boven de 4, met een uitschieter naar 4,8 bij de commissarissen bij coöperaties. Net onder de 4, maar nog steeds ene hoge score van 3,9 score de commissarissen bij de beursondernemingen hier relatief het laagst.

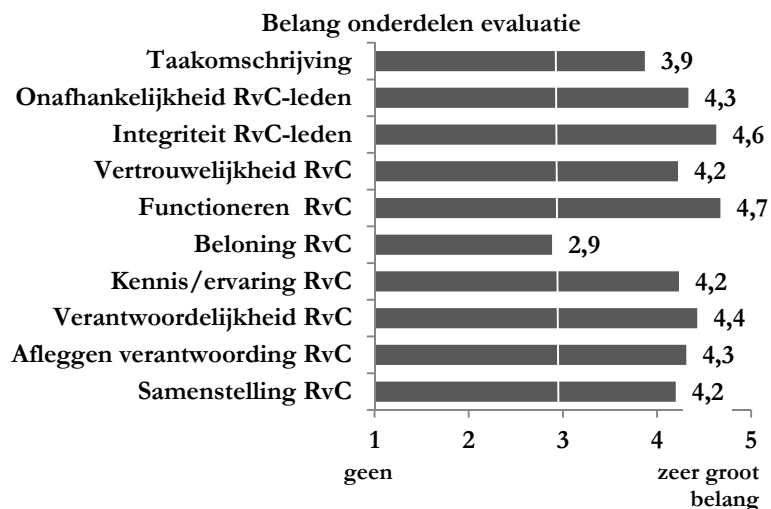
22. Thema’s uit de Gedragscode voor Commissarissen en Toezichthouders

Aan de commissarissen is gevraagd een tiental thema’s te rangschikken naar de mate van aandacht die idealiter hiernaar uit zou moeten gaan in de zelfevaluatie van de RvC. Deze thema's zijn gebaseerd op de eerder gepubliceerde Gedragscode voor Commissarissen en Toezichthouders.³ De gedragscode kan als leidraad dienen voor toezichthouders om hun eigen functioneren verder te professionaliseren. De gedragscode bestaat uit tien thema’s, te weten: taakomschrijving, onafhankelijkheid, integriteit, vertrouwelijkheid, samenstelling, functioneren, beloningen, kennis en ervaring, verantwoordelijkheid en verantwoording. De tien thema’s uit de gedragscode zouden jaarlijks op de agenda geplaatst kunnen worden om deze vervolgens te bespreken en te evalueren. Wij

³ Gedragscode voor Commissarissen en Toezichthouders, De Bos, A. en M. Lückcrath-Rovers, (2009) EITC en Code of Conduct for Supervisory Directors, Lückcrath-Rovers, M. en A. de Bos, (2011), Journal of Business Ethics.

hebben gevraagd of de thema's die in de gedragscode worden genoemd een rol spelen bij de zelfevaluatie van de RvC.

Op een schaal van 1 tot 5 dienden de commissarissen het belang van de tien thema's aan te geven waarbij 1 geen belang betekent en 5 een zeer groot belang aangeeft.



Aan bijna alle thema's wordt een groot tot zeer groot belang geacht. Uitzondering hierop is de 'beloning van de RvC' (2,9).

"Al deze punten zijn van groot belang. Het gaat erom of ze ook aan de orde komen/gesteld worden"

"Bij beoordeling moet ook de mening van bestuur over functioneren RvC gevraagd worden en worden besproken"

"Beloning en verantwoording komen zeker aan de orde, maar niet tijdens de zelfevaluatie."

De belangrijkste drie thema's voor de zelfevaluatie zijn het functioneren van de RvC (score 4,7), de integriteit van de leden van de RvC (score 4,6) en de verantwoordelijkheid van de RvC (score 4,4). De hoge score met betrekking tot het functioneren is logisch

aangezien het immers het doel van de zelfevaluatie is. Opvallend zijn de hoge scores voor integriteit en verantwoordelijkheid, deze worden direct gevolgd door verantwoording afleggen en de onafhankelijkheid. Het betreft in al de vier de gevallen om 'zachte' grootheden. Een interessante vraag is hoe men hier in praktijk vorm aangeeft.

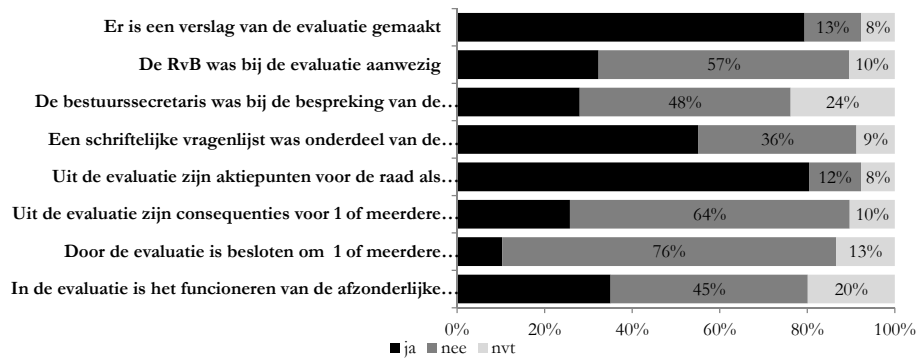
"RvB wordt altijd gevraagd om input te leveren voor zelfevaluatie RvC"

"Integriteit en vertrouwelijkheid zijn van groot belang, maar niet zozeer in een evaluatie. Eventuele issues op dit punt moeten direct worden aangepakt. Niet laten wachten op een evaluatie."

"Verantwoording legt de RvC af in het jaarverslag"

23. Consequenties laatste evaluatie

Aan de commissarissen is een aantal situaties voorgelegd waarbij de commissaris met 'ja', 'nee' of 'niet van toepassing' kon aangeven of dit op de laatste evaluatie van toepassing was. 194 commissarissen hebben deze vraag beantwoord.



Een grote meerderheid geeft aan dat er een verslag van de evaluatie is gemaakt (79%) en dat er actiepunten uit voort zijn gekomen. Bij een kleine meerderheid is een schriftelijke vragenlijst onderdeel van de evaluatie. Opvallend is dat de evaluatie overwegend onder alleen de commissarissen plaatsvindt, zowel de RvB als de bestuurssecretaris zijn in slechts 32% resp. 28% van de gevallen aanwezig.

Uit het onderzoek komt naar voren dat er daadwerkelijk acties worden verbonden aan de uitkomsten van de evaluatie. In 80 % worden er actiepunten voor de raad geformuleerd, in een kwart van de gevallen zijn er consequenties voor de individuele leden en in 10% van de gevallen hebben de uitkomsten van de laatste evaluatie geleid tot het niet herbenoemen van één of meerdere leden.

“Een meer sturende rol van de voorzitter werd gevraagd”

“De bestaande profielschets voor RvC kandidaten op belangrijke punten aangepast op grond van uitkomsten evaluatie.”

“Met externe deskundige hebben individuele gesprekken plaatsgevonden. Conclusies en waarnemingen eerst met RvC besproken daarna ook met RvB erbij (beide collectief). Er is ook schriftelijke individuele terugkoppeling geweest”

Aanbevelingen ten aanzien van de evaluatie:

Op basis van het vorenstaande komen wij met de volgende aanbevelingen met betrekking tot de opzet van de evaluatie.

1. Het dient verplicht gesteld te worden dat elk jaar de zelfevaluatie plaatsvindt. (vraag 19, 8% heeft nog nooit een zelfevaluatie gedaan)
2. Eens in de drie jaar zou hierbij een externe deskundige betrokken moeten worden om de objectiviteit te vergroten. (vraag 20, ongeveer een derde van de commissarissen heeft ervaring met een externe deskundige)
3. De externe deskundige dient bijzonder aandacht te besteden aan het functioneren van de voorzitter van de RvC aangezien hij een belangrijke leidende rol heeft bij de evaluatie (vraag 21, 79 % van de gevallen)

4. Nader onderzoek is gewenst naar het profiel van de externe deskundige (*deskundige op het gebied van toezicht of gedrag?*) en zijn betrokkenheid. (*enkel als facilitator of sturend door middel van best practices?*)
5. Een evaluatie dient te allen tijde op basis van individuele input plaats te vinden. (*81 % van de evaluatie vindt al zo plaats, vraag 21*)
6. Er dient te allen tijde een schriftelijke vastlegging plaats te vinden van de evaluatie, maar nog belangrijker de uitkomsten moeten omgezet worden in concrete verbeterpunten. (*huidige praktijk 80 %, vraag 24*).
7. Wij geven in overweging om bij de zelfevaluatie input te vragen van buiten de RvC, denk hierbij aan het bestuur, aandeelhouders, OR, en andere belanghebbenden. Het is belangrijk dat er in de spiegel van de buiten wereld wordt gekeken.
8. De Gedragscode voor Commissarissen en Toezichthouders biedt een goede uitgangspunt voor de evaluatie. (*vraag 23*)

Beoordeling functioneren

In maart 2001 heeft de Financial Reporting Council een document gepubliceerd getiteld ‘*Guidance on Board Effectiveness*’ (UK richtlijn). De publicatie is bedoeld om ondernemingen te ondersteunen bij de toepassing van UK Corporate Governance Code. De UK richtlijn werkt de best practices uit de UK Corporate Governance met betrekking tot *leadership* en *effectiveness* verder uit. De hierna volgende vragen van ons onderzoek zijn gebaseerd op deze richtlijn. De UK richtlijn gaat in op de volgende onderwerpen:

- De rol van de board en de directors, lees Commissarissen en Bestuurder onder het two-tier model
- Ondersteuning van de Board en de rol van de secretaris van de onderneming
- De besluitvorming
- De samenstelling van de board en de opvolging
- Evaluatie van de prestaties van de board en directors
- Accountantscontrole, risico en beloningen
- Relatie met de aandeelhouders

De vragen die hierna hebben deels betrekking op de onderwerpen uit de richtlijn.

24. Beoordeling van het functioneren van uw RvC als collectief

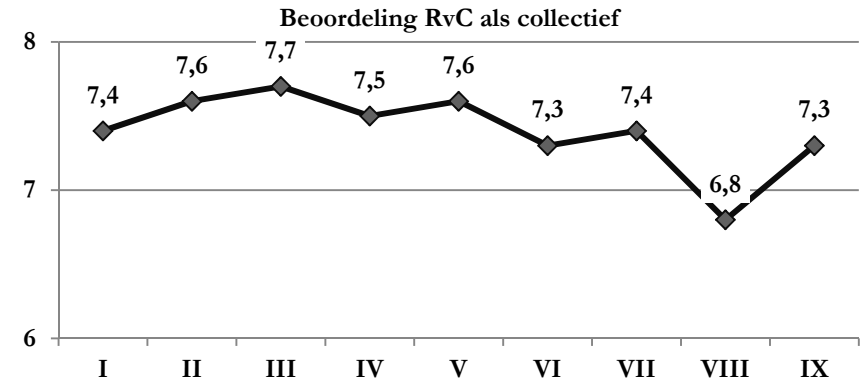
Deze vraag is deels gebaseerd op de UK Richtlijn en heeft betrekking op rol van de RvC . Het is voor een effectieve RvB en RvC van belang dat zij leiding geven aan de organisatie binnen een raamwerk dat de juiste ‘*check and balances*’ kent om de risico’s te beheersen. Zij ontwikkelen tezamen de visie met betrekking tot de te bereiken doelen, de gewenste cultuur, waarden en gedrag binnen de organisatie en de wijze waarop zij de doelstellingen wil bereiken. Dit beschrijft de Engelse situatie met de one-tier board, echter wij zijn van mening dat

het bovenstaande ook tot uitdrukking moet komen in de toezichthoudende en adviserende rol van Nederlandse toezichthouders. Dit betekent dat de RvC:

- Een voorbeeld functie moet vervullen op het gebied van ethisch gedrag
- De belangrijkste risico's bespreekt en afweegt
- Er op aan moet dringen dat zij voldoende kwalitatief goede informatie ontvangt om hun beslissingen te kunnen nemen
- Voldoende tijd ter beschikking heeft
- In dialoog moet staan met de stakeholders

Hierbij speelt dat de voorzitter van de RvC veelal een belangrijke positie heeft, waarbij ook de ondersteuning van de RvC door de secretaris van groot belang is. De volgende onderwerpen hebben betrekking op het functioneren van de RvC als geheel.

- I. RvC de RvB met advies heeft bijgestaan
- II. De toezichthoudende taak is uitgevoerd
- III. Een voorbeeldfunctie is vervuld op het gebied van ethisch gedrag
- IV. Risico's zijn besproken en afgewogen.
- V. De voorzitter heeft bijgedragen aan het functioneren van de RvC
- VI. De kwaliteit van de informatievoorziening vanuit de organisatie (RvB)
- VII. De beschikbare en bestede tijd van de individuele leden
- VIII. De dialoog met de stakeholders
- IX. RvC is ondersteund door de secretaris van de RvB



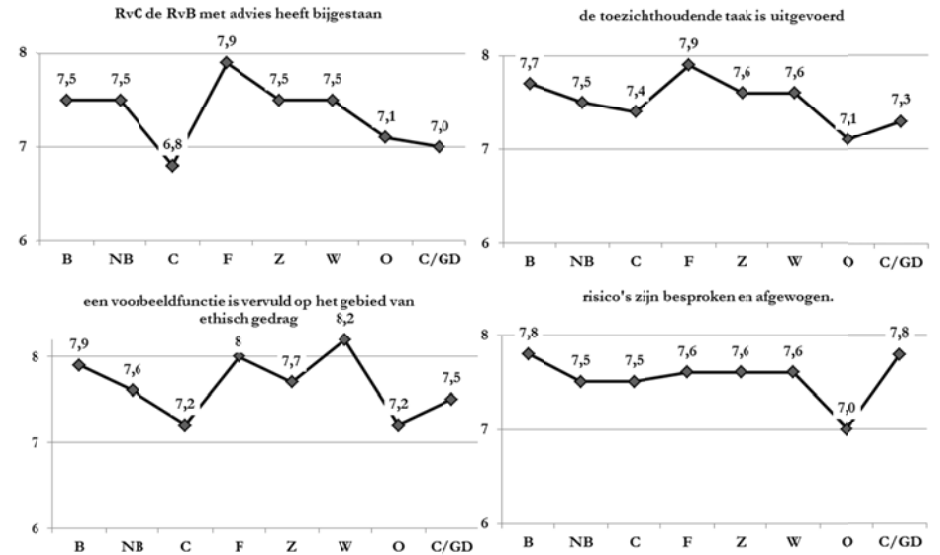
De commissarissen zijn tevreden over het functioneren van de RvC met betrekking tot wijze waarop zij toezicht houden (II), de voorbeeldfunctie die zij vervullen op het gebied van ethisch gedrag (III), de wijze waarop risico's zijn besproken en afgewogen (IV), de rol van de voorzitter (V) en de kwaliteit van informatievoorzieningen (VI) (scores van 7,6 tot 7,7).

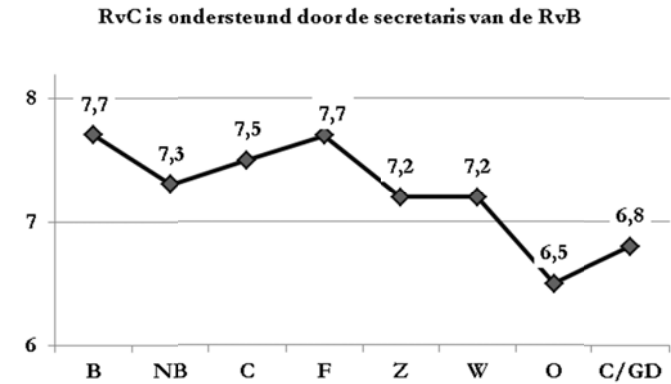
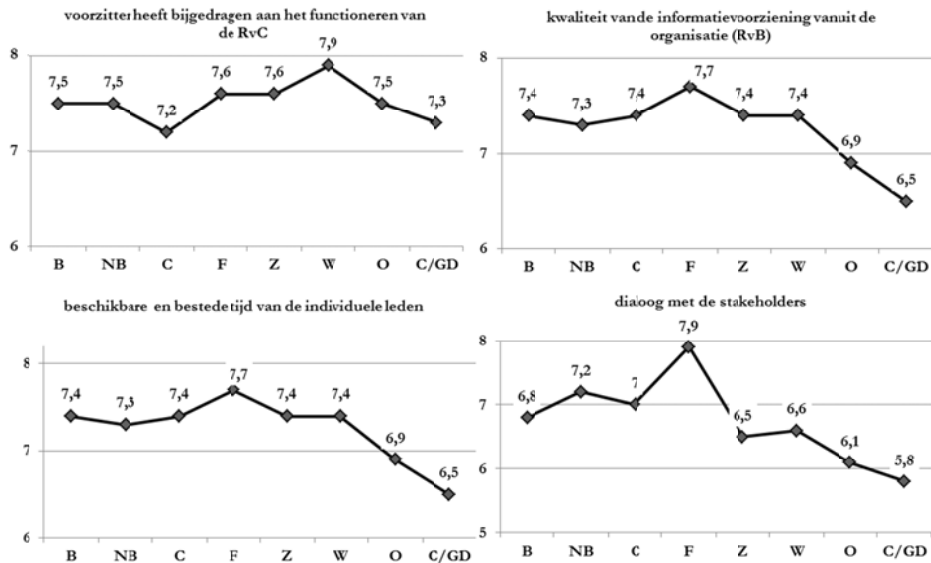
Iets minder positief, maar nog steeds ruim boven de 7, zijn de commissarissen over hun adviserende rol (I), de beschikbare tijd van de individuele leden (VII), en de wijze waarop zij worden ondersteund door de secretaris (IX). De dialoog met de stakeholders (VIII) scoort als enige onder de 7, met een 6,8. Dit blijkt ook uit de volgende tabel waarin het percentage commissarissen dat een beoordeling van een zes of lager heeft gegeven.

37% van de commissarissen geeft de dialoog met de stakeholders niet hoger dan een 6. Daarna wordt het meest vaak een laag cijfer gegeven voor de kwaliteit van de informatievoorziening (22% geeft daarvoor een zes of lager) en de ondersteuning door de bestuurssecretaris (27% geeft een zes of lager). Echter vooral wat betreft deze laatste categorie zijn er grote verschillen zichtbaar tussen de sectoren.



Tussen de sectoren zijn er zijn grote verschillen zichtbaar in de beoordeling van het functioneren van de gehele RvC. Op de volgende pagina's wordt per type organisatie de beoordeling op bovengenoemde thema's weergegeven.





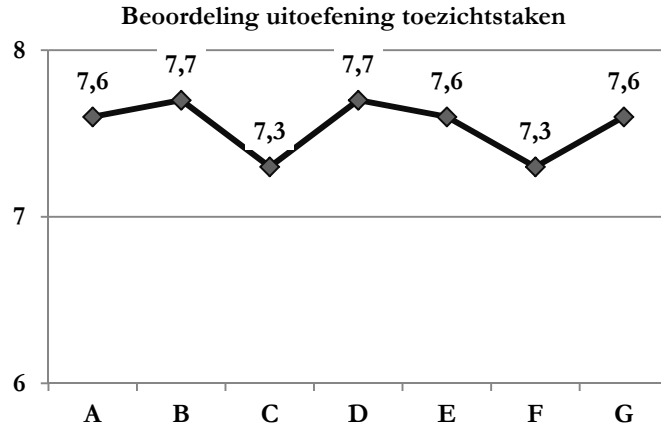
25. Beoordeling van het functioneren van de RvC als collectief op toezichtstaken uit de Corporate Governance Code

Deze vraag is gebaseerd op de Best Practice Bepaling III.1.6 uit de Nederlandse Corporate Governance Code. In deze bepaling zijn de onderwerpen opgenomen waar een RvC toezicht op dient te houden. Het ligt derhalve voor de hand dat de commissarissen tijdens de evaluatie stilstaan bij de aan hun opgedragen toezichthoudende rol.

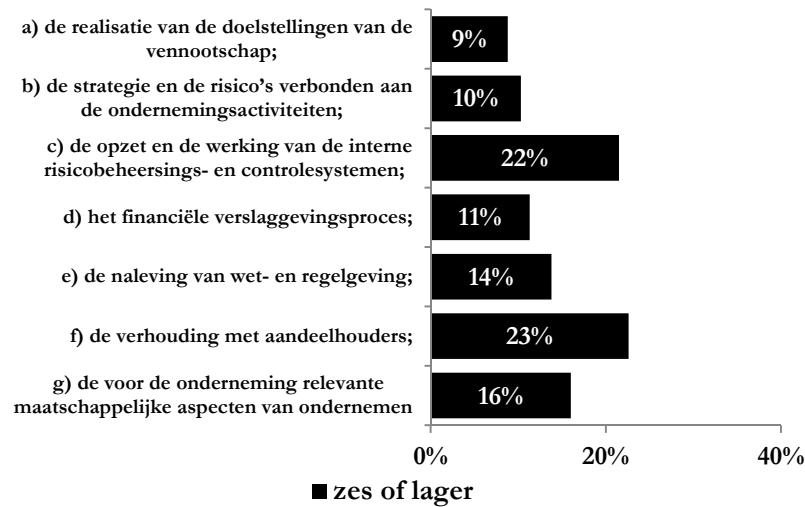
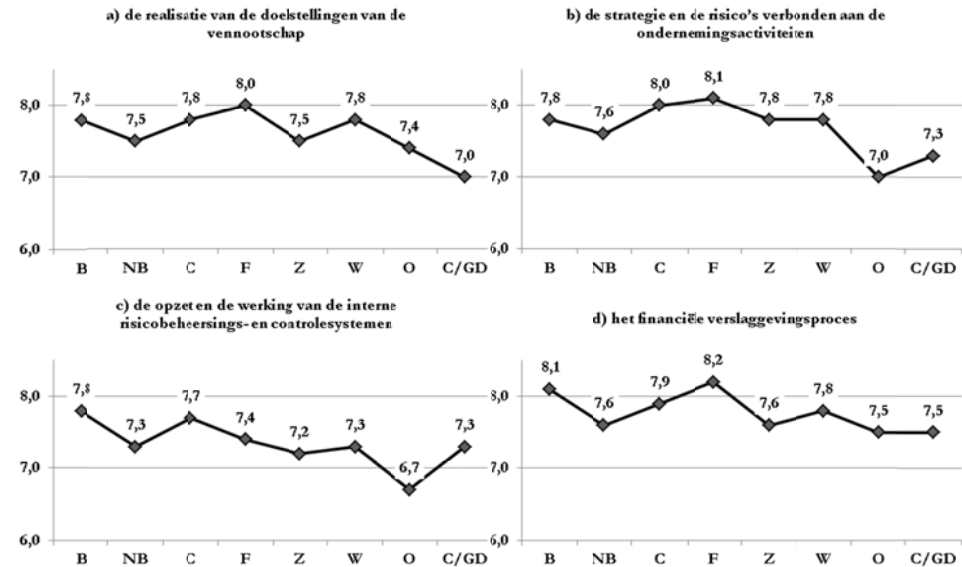
Beoordeling van toezichtstaken:

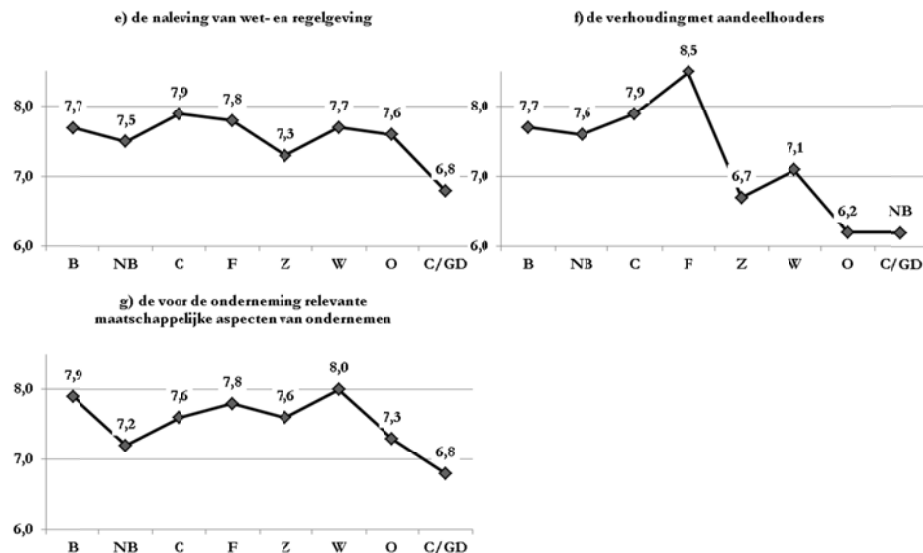
- A. de realisatie van de doelstellingen van de vennootschap;
- B. de strategie en de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten;
- C. de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- D. het financiële verslaggevingsproces;
- E. de naleving van wet- en regelgeving;
- F. de verhouding met aandeelhouders;
- G. de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen,

Over het algemeen is de beoordeling van de commissarissen van hun toezichtstaken redelijk goed (gemiddeld ruim boven de 7). Ook hierbij zijn echter weer grote verschillen zichtbaar tussen de verschillende sectoren.



Wanneer gekeken wordt naar de score van een zes of lager dan geeft meer dan 20 % van de respondenten een lage beoordeling voor de opzet en werking van de interne risicobeheersing- en controle-systemen (C) en de verhouding met de aandeelhouders (F). Ook het toezicht op de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen (G) heeft een minder goede score, 16 % geeft hiervoor een zes of lager.





26. Beoordeling van- de organisatie van- het besluitvormingsproces binnen uw RvC

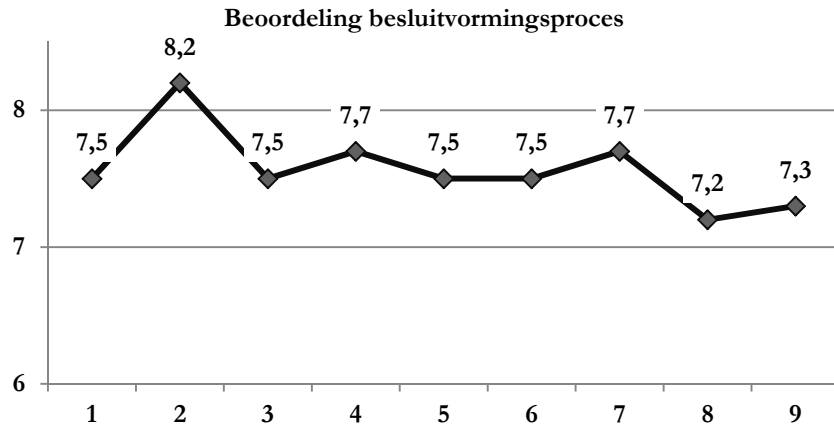
Deze vraag is deels gebaseerd op de eerder genoemde UK richtlijn. Hierin wordt aangegeven dat goede besluitvorming essentieel is. Foute beslissingen kunnen eenvoudig worden voorkomen door tijd te investeren in het proces van besluitvorming inclusief de ondersteunende rol van de verschillende commissies. Voor een goede besluitvorming is het van belang dat:

- De besluiten goed zijn gedocumenteerd;
- Een expert opinie wordt ingewonnen indien noodzakelijk;
- Er voldoende tijd is voor debat en discussie;
- De besluiten tijdig worden genomen;
- En dat er voldoende duidelijk bestaat over de te ondernemen acties, tijdlijnen en verantwoordelijken.

Een effectieve besluitvorming kan negatief worden beïnvloed door diverse factoren zoals bijvoorbeeld een dominante bestuurder/commissaris (zonnekoningen-gedrag), onvoldoende aandacht voor risico's en compliance issues, onvoldoende informatie et cetera.

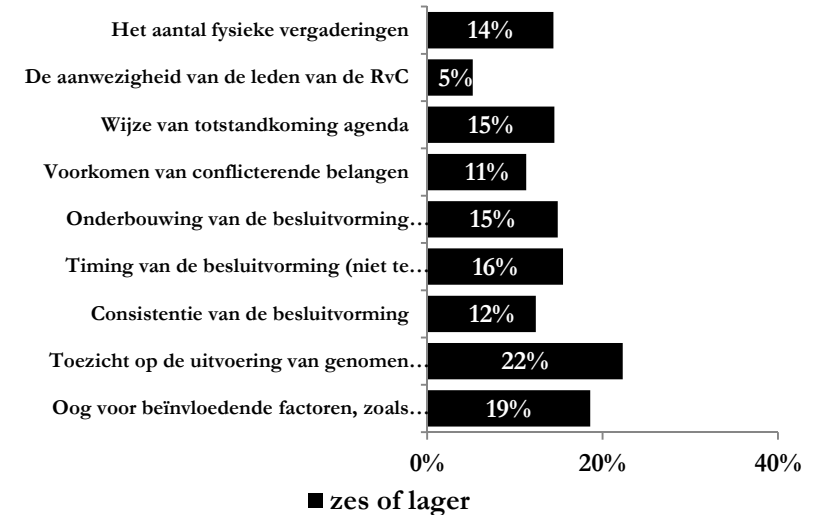
Aan de commissarissen is gevraagd de organisatie rondom het besluitvormingsproces te beoordelen.

1. Het aantal fysieke vergaderingen;
2. De aanwezigheid van de leden van de RvC;
3. Wijze van totstandkoming agenda;
4. Voorkomen van conflicterende belangen;
5. Onderbouwing van de besluitvorming door middel van goede documentatie, eventuele opinies van deskundigen, voldoende discussie;
6. Timing van de besluitvorming (niet te gehaast, en ook niet te traag);
7. Consistentie van de besluitvorming;
8. Toezicht op de uitvoering van genomen besluiten;
9. Oog voor beïnvloedende factoren, zoals dominante leiding, de risico's etc.



De commissarissen geven zichzelf gemiddeld een ruime 7,5, met andere woorden zij vinden het besluitvormingsproces goed. De hoogste score (8,2) wordt gegeven voor de aanwezigheid van de commissarissen bij de vergaderingen (2). In combinatie met de 7,5 voor het aantal fysieke meetings (1) kan gesteld worden dat de commissarissen over het algemeen tevreden zijn over de frequentie van de vergaderingen en de aanwezigheid van de commissarissen hierbij. Ook de onderwerpen die betrekking hebben op de voorbereiding van de vergadering, zoals wijze totstandkoming van de agenda (3), het voorkomen van conflicterende belangen (4) en onderbouwing van de besluitvorming met documentatie (5) wordt goed beoordeeld. Ook onderwerpen als timing (6) en de consistentie van de besluitvorming (7) scoren goed. De laagste scores (resp. 7,2 en 7,3) zijn voor het toezicht op de besluitvorming (8) en het voldoende oog te hebben voor beïnvloedende factoren (9).

Wanneer naar de scores van een zes of lager wordt gekeken, dan valt ook op dat de toezicht op de uitvoering van de genomen besluiten en het oog hebben voor beïnvloedende factoren, zoals dominante leiding, de risico's etc. relatief vaak slechter scoren.

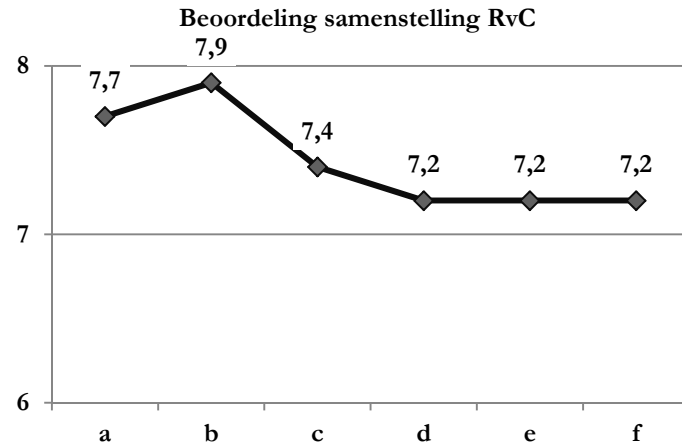


27. Beoordeling de samenstelling en opvolging van de RvC

Deze vraag is deels gebaseerd op de UK richtlijn. In de UK richtlijn is te lezen dat met name commissarissen kritisch moeten (kunnen) zijn en dat dit mede bepalend is voor de optimale samenstelling. Hierbij zijn naast de vaardigheden, kennis en ervaring ook van belang dat de commissarissen onafhankelijk zijn en dat de RvC voldoende diversiteit kent.

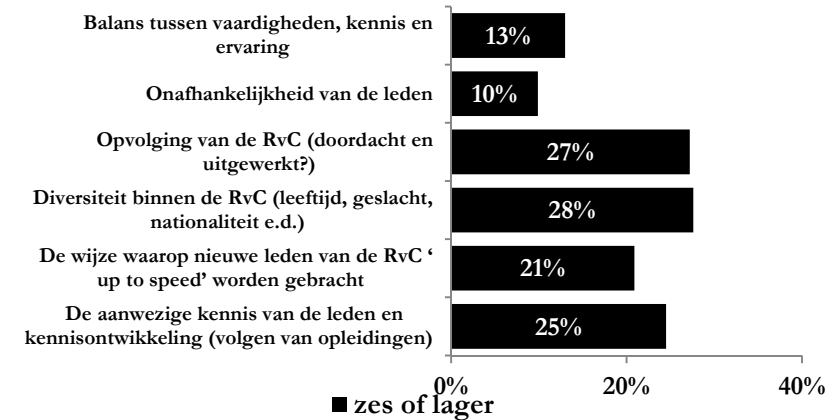
Aan de commissarissen is gevraagd de samenstelling en opvolging van de RvC te beoordelen.

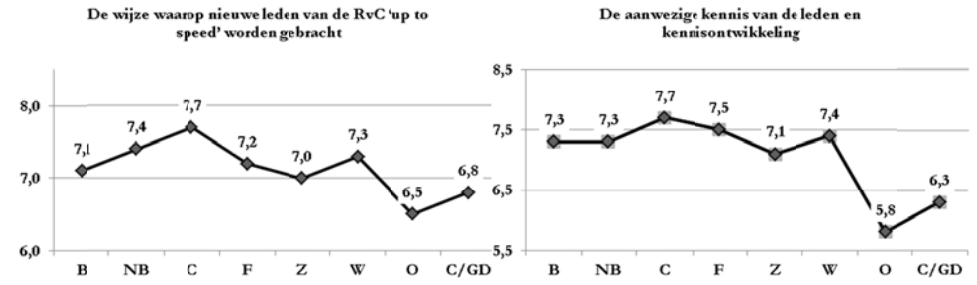
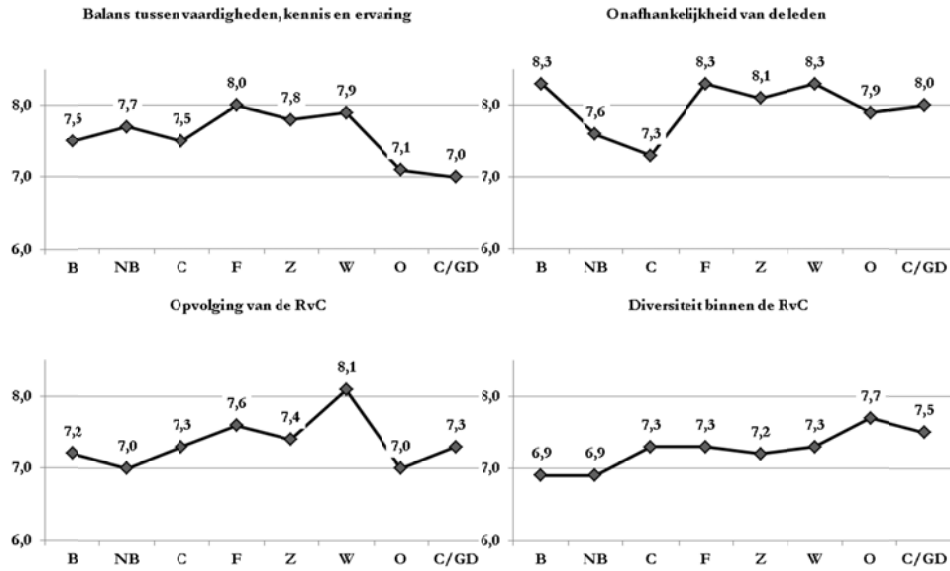
- a. Balans tussen vaardigheden, kennis en ervaring
- b. Onafhankelijkheid van de leden
- c. Opvolging van de RvC (doordacht en uitgewerkt?)
- d. Diversiteit binnen de RvC (leeftijd, geslacht, nationaliteit e.d.)
- e. De wijze waarop nieuwe leden van de RvC ‘ up to speed’ worden gebracht
- f. De aanwezige kennis van de leden en kennisontwikkeling (volgen van opleidingen)



Het hoogste cijfer (7,9) wordt toegekend aan de onafhankelijkheid binnen de RvC (2). Ook geeft slechts 10% hiervoor een zes of lager. Ook de balans tussen vaardigheden, kennis en ervaring (a) scoort goed: een 7,7 (13% geeft een zes of lager). Diversiteit binnen de RvC (d) scoort relatief lager maar nog steeds een 7,2, op allebei de opgegeven criteria (demografische kenmerken en kennis). Toch geeft een kwart van de commissarissen hiervoor een zes of lager. (resp 28% en 25%). Alhoewel de opvolging binnen de RvC (c) gemiddelde een 7,4 scoort, zijn relatief veel commissarissen hier niet tevreden over, 27% geeft dit een zes of lager.

“Diversiteit die zodanig optelt dat het geheel meer is dan de som der delen is essentieel voor een goed functionerende RvC, inclusief respect voor afwijkende standpunten en flexibiliteit hieromtrent na besluitvorming”

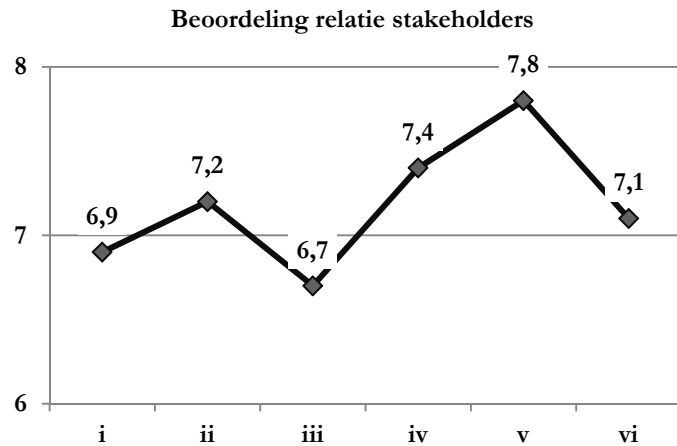




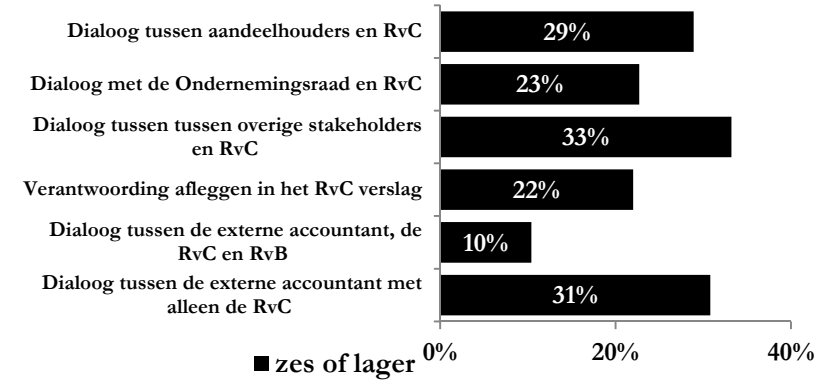
28. Beoordeling relatie met aandeelhouders en stakeholders

Deze vraag is deels gebaseerd op de UK richtlijn. In de UK richtlijn is te lezen dat een goede dialoog met de aandeelhouders en stakeholders van belang is om het vertrouwen in de organisatie te vergroten. Dit is deels in lijn met de uitkomsten van ons onderzoek 2010 waar wij concludeerde dat een betere communicatie bijdraagt aan de reputatie. Bij deze vraag staan we met name stil hoe de RvC de relatie met verschillende belanghebbenden beoordeelt.

- i. Dialoog tussen aandeelhouders en RvC
- ii. Dialoog met de Ondernemingsraad en RvC
- iii. Dialoog met overige stakeholders en RvC
- iv. Verantwoording afleggen in het RvC verslag
- v. Dialoog tussen de externe accountant, de RvC en RvB
- vi. Dialoog tussen de externe accountant met alleen de RvC



Commissarissen zijn het meest tevreden (7,8) over de dialoog met de externe accountant, de RvC en de RvB (v). De dialoog met de externe accountant zonder de RvB (vi) wordt minder goed beoordeeld, maar nog steeds een 7,1. Zoals ook al uit de eerdere vragen is gebleken kan de dialoog met de meeste partijen beter.



Aanbevelingen met betrekking tot functioneren

Op basis van het vorenstaande komen wij met de volgende aanbevelingen met betrekking tot het functioneren van de RvC.

1. Beoordeling van functioneren van de RvC als collectief: de uitkomsten van ons onderzoek zijn overwegend positief (*vraag 25*), echter er is ruimte voor verbetering ten aanzien van de wijze waarop de dialoog met de stakeholders plaatsvindt, de kwaliteit van de informatievoorziening en de ondersteuning door de bestuurssecretaris. Hierbij zijn overigens grote verschillen zichtbaar tussen de sectoren.
2. Beoordeling van de toezichtstaken uit de Nederlandse Corporate Governance Code: De commissarissen zijn over het algemeen tevreden over de wijze waarop zij toezichthouden op de onderwerpen zoals genoemd in de Nederlandse Corporate Governance Code. Het toezicht op de volgende gebieden kan beter: toezicht op de opzet en werking van de interne risicobeheersing- en controle systemen, de verhouding met de aandeelhouders en de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen. (*vraag 26*)
3. Beoordeling van besluitvormingsproces: ook hier geven de commissarissen zichzelf een positieve score, wel is duidelijk dat het toezicht op de uitvoering van de genomen besluiten en het oog hebben voor beïnvloedende factoren, zoals dominante leiding of bepaalde risico's etc., kan worden verbeterd.
4. Beoordeling van de samenstelling en opvolging van de RvC: met name op dit onderdeel is er volgens de commissarissen zelf ruimte voor verbetering. Het betreft de volgende gebieden:
 - Opvolging van de RvC;
 - Diversiteit binnen de RvC;
 - De wijze waarop nieuwe leden van de RvC 'up to speed' worden gebracht;
 - De aanwezige kennis van de leden en kennisontwikkeling.
5. Beoordeling relatie met aandeelhouders en stakeholders: De dialoog met verschillende belanghebbenden wordt matig beoordeeld en hierin kan verbeterd worden..

Open reacties

In dit onderzoek is vooral gekeken naar de huidige stand van zaken van de zelfevaluatie. We hebben echter ook aan de commissarissen gevraagd in een open veld aan te geven wat de overwegingen, opmerkingen en aanwijzingen zijn voor een effectieve zelfevaluatie en de daarover af te leggen verantwoording. Een overzicht.

Over het algemeen zijn de commissarissen positief over een zelfevaluatie, zo kan de zelfevaluatie bijdragen aan een betere toonzetting in de organen.

“Onze tweejaarlijkse zelfevaluatie wordt afgewisseld met een diepgravender evaluatie o.l.v. een externe deskundige ter zake. De zelfevaluatie heeft daardoor meer het karakter van een voortgangsbewaking en bijsturing van de ontwikkeling en leerproces.”

“Neem verplichte formele zelfevaluatie op in de Corporate Governance code(s). Dat zal helpen om een betere toonzetting in toezichtsorganen te initiëren.”

Er wordt overigens wel aangegeven dat een zelfevaluatie met name van belang is als de RvC niet goed functioneert. Bij niet goed functionerende raden moet niet gewacht worden tot de evaluatie om in te grijpen.

“Bij een goedlopende RvC zal evaluatie minder aandacht krijgen dan in een situatie waarin dit niet het geval is en juist daarom zou een standaard model evaluatieformulier wel helpen het ook daadwerkelijk jaarlijks te doen.”

“Zelfevaluatie bij een goed functionerende board is geen issue. Het grote probleem is het evaluatieproces bij een niet goed functionerende board, met name als er sprake is van een niet goed functionerende voorzitter. Om deze reden moet periodieke evaluatie (bv. eens per twee of drie jaar), met behulp van een derde, op zijn minst op basis van "apply or explain" verplicht gesteld worden, waarbij waarborgen voor vertrouwelijke individuele input gegeven moeten kunnen worden.”

“Zelfevaluatie is zeer belangrijk. Het is echter niet het enige middel om een goed functioneren van de RvC te evalueren en te bevorderen. Als een of meerdere leden van RvC niet toereikend zouden functioneren is het de taak van de voorzitter om reeds tussentijd deze leden hierop aan te spreken en de nodige maatregelen te treffen om tot verbetering te komen. Zou de voorzitter hiermee in gebreke blijven dan zouden de overige leden van de RvT de voorzitter hierop moeten attenderen.”

Eén commissaris vraagt zich af hoe je bewerkstelligt dat je kritisch genoeg bent ten opzichte van jezelf. Hij vraagt om nadere handreikingen.

“Het is niet eenvoudig om objectief te kijken naar je eigen functioneren. Ik vind de zelfevaluatie erg belangrijk, maar de vraag is of het voldoende reëel is. Je moet buiten jezelf kunnen treden om kritisch naar jezelf en je collega's te kijken. Wat is daarvoor de beste methode. Ik heb wel behoefte aan handreikingen.”

“Er lijkt een neiging te teveel tevreden te zijn. externe hulp zou dat kunnen compenseren.”

“De zelfevaluatie is open en kritisch naar elkaar. Geopperd is om dit een keer te doen onder leiding van een externe. Eerdere ervaringen van mij hebben geleerd dat dit niets toevoegde. Zou anders kunnen zijn indien er onderling geen open en eerlijke kritiek zou zijn (of worden gevoeld).”

“Zelfevaluatie van de RvC jaarlijks is een must en externe begeleiding onontbeerlijk. De meeste toezichthouders zijn van een generatie die geen brede ervaring met evaluatie op de moderne manier heeft...Waar mogelijk zou een 360 graden feedback voor een RvC overvogen kunnen worden. Effectief is het pas als gemaakte verbeterpunten vast gelegd worden en bij de volgende evaluatie als input dienen.”

Daarnaast worden er interessante gedachten geopperd door de commissarissen, zoals het nut van het gezamenlijk volgen van een cursus of een externe deskundige naar het gedrag gedurende de vergadering laten kijken.

“Eén van de conclusies van onze zelfevaluatie is dat het gezamenlijk volgen van opleidingen door RvC en directie (en dat dan ook als groep doen) leidt tot een enorme kwaliteitsverbodging, dialoog, openhartigheid en transparantie, die vervolgens weer leidt tot verbodging van de kwaliteit van de vergaderingen zelf.”

“Zelfevaluatie gaat om content en om team- en individueel gedrag. Laat de externe begeleider als waarnemer bij een RvC vergadering zijn en dan alleen op gedrag en sfeer letten.”

Tot slot zijn er commissarissen die kritisch tegenover de zelfevaluatie staan, zij wijzen op het risico dat de zelfevaluatie als een formele plicht wordt gezien en het risico van checklist management.. Tevens wordt gewezen op de vraag wie de zelfevaluaties het beste kan uitvoeren.

“In het algemeen vind ik de waarde ervan niet echt groot. Het risico van het formeel afwerken van een opgelegde plicht, ligt voortdurend op de loer. Zoals met veel procesaspecten is de beste zelfevaluatie degene die gebeurt als er behoefte aan is. Goede toezichthoudende organen hebben de verplichte jaarlijkse evaluatie niet nodig, minder goede toezichthouders evalueren onvoldoende.”

“Risico van verstikking in formuleren, procedures en democratie. Checklist management: Doodt creativiteit en dynamiek.”

“Zinvolle exercitie met externe hulp is eens in de 3 jaar als afwisseling van de jaarlijkse gesprekken buitengewoon zinvol . Aarzelend om voor deze taak terug te grijpen op service van headhunters omdat hierbij vaak een conflict of interest het gevolg van kan zijn . Eerlijke beoordelingen leiden soms tot pijnlijke , maar evenzeer noodzakelijke confrontaties . Als men hiervoor te bevreesd is kan je er beter maar niet mee beginnen , want als de feiten er liggen en er wordt niet opgetreden komt er een vertrouwensbreuk.”

Ook wordt er door de commissarissen gewezen op het belang dat de relatie tussen de RvB en RvC wordt geëvalueerd.

“Een vertrouwensvolle relatie met de RvB is essentieel, waarbij ook geldt: confrontatie met behoud van relatie.”

“Een effectieve zelfevaluatie is met name effectief als ook de visie van de Raad van Bestuur op de relatie tussen de beide gremia aan bod komt. Je komt dan wel in een nieuw spanningsveld terecht: de RvC is werkgever van de RvB; een (te) kritische houding van de RvB vergt erg veel van de integriteit en zelfkennis van de RvC leden. Naarmate een RvC minder ervaren is dan wel minder gewend is aan tegenspraak, kan dit een negatief effect hebben op de waardering van de RvC op de leden van de RvB.”

“De zelfevaluatie lijkt te evolueren naarmate de samenstelling van de Raad stabiel en de voorzitter ervarener wordt. Alsdan kan het gezamenlijke verwachtingspatroon ook uitgroeien.”

Ter afsluiting de opmerking die aantoont dat de zelfevaluatie een lastig en complex proces die ook om de juiste omgeving vraagt.

“Stop één overnachting in de evaluatie. 's- Avonds na afloop van het programma worden vaak de meest interessante gesprekken gevoerd.”

De Auteurs

Prof. dr. Auke de Bos RA (debos@frg.eur.nl)

Auke de Bos is parttime hoogleraar Bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en senior partner bij Ernst & Young Accountants. Bij Ernst & Young is hij voorzitter van het Directoraat Vaktechniek. Als hoogleraar doceert hij verschillende vakken aan de Faculteit der Rechtsgeleerdheid. Hij is auteur van vele publicaties op het gebied van corporate governance, verslaggeving en auditing. Hij is lid van de redactie ‘Goed Bestuur’ en het vaktechnische magazine ‘Inform’ en ‘Zicht op toezicht’. Hij is lid van de Commissie Eindtermen Accountantsopleiding en van de Subcommissie Assurance van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants. Recentelijk heeft hij als expert meegewerkt aan de NBA-publicaties, ‘Commissaris als opdrachtgever van de accountant’ en ‘Code voor Accountantsorganisaties’.

Prof. dr. Mijntje Lückcrath-Rovers (m.luckerath@nyenrode.nl)

Mijntje Lückcrath-Rovers is hoogleraar Corporate Governance aan Nyenrode Business Universiteit en Universitair Hoofddocent Financiële Markten en Toezicht aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Haar onderzoek richt zich binnen het vakgebied Corporate Governance specifiek op de rol en samenstelling van de Raad van Commissarissen in relatie tot de Raad van Bestuur en relevante stakeholders. Ze is redactielid van het Jaarboek Corporate Governance, van het Tijdschrift Goed Bestuur en het Tijdschrift voor Toezicht. Ze is (co-)auteur van het jaarlijkse Nationaal Commissarissen Onderzoek, de Nederlandse Female Board Index. en de Gedragscode voor Commissarissen en Toezicht-houders. Haar oratie had als titel Mores Leren: Soft Controls in Corporate Governance. In 2011 was zij één van de onderzoekers naar aandeelhoudersbetrokkenheid door grote Institutionele Beleggers in opdracht van de Monitoring Commissie Corporate Governance. Zij is commissaris bij Achmea en de ASN Beleggingsfondsen NV.

