



**FINEM**

VERENIGING VOOR FINANCIËEL-ECONOMISCH MANAGEMENT

**Commissarissen  
willen verbeteren  
en leggen de lat hoger**

© 2009 Auteurs A. Klaassen en H.A. Rijken

Niets uit dit rapport mag worden veeleenvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige andere wijze, hetzij elektronisch, door fotokopieën, opnamen of op andere wijze, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs. Modellen, onderzoeksgegevens, technieken en instrumenten, waaronder ook software, die zijn gebruikt voor de uitvoering van de opdracht of zijn opgenomen in het advies of het onderzoeksresultaat, blijven het eigendom van de auteurs.

# Commissarissen willen verbeteren en leggen de lat hoger

FINEM-werkgroep

Januari 2009

Redactie:  
Auke de Bos  
Haijo Dijkstra  
Aalt Klaassen  
Herbert Rijken



## Inhoudsopgave

VOORWOORD	7
LEESWIJZER	9
LEDEN VAN DE FINEM-WERKGROEP	11
COMMISSARISSEN DIE HUN MEDEWERKING HEBBEN VERLEEND VIA EEN INTERVIEW	13
BELANGRIJKSTE BEVINDINGEN	14
SAMENVATTING (EXECUTIVE SUMMARY)	15
1 INLEIDING	19
1.1 Achtergrond en aanleiding onderzoek	19
1.2 Aanpak: twee trajecten	19
1.3 Verbijzondering resultaten naar (variaties op) basisprofiel	20
1.3.1 Profielkenmerken: perspectief en achtergrond	20
1.3.2 Basisprofiel en variaties	22
1.3.3 Regressieanalyses	22
1.4 Opzet rapport	23
2 COMPETENTIES EN ACTIVITEITEN (LEDEN) RvC	24
2.1 Competenties (leden) RvC	24
2.2 Activiteiten RvC	27
3 COMMISSIES RvC	31
3.1 Commissieactiviteiten RvC	31
3.2 Functioneren (leden) RvC	32
3.3 Tijdsbesteding	35
4 FUNCTIONEREN RvC	36
4.1 Beoordeling functioneren RvC en zijn leden	36
4.2 De voorzitter van de RvC	38
4.3 Samenwerking binnen de RvC	39
4.4 Samenwerking tussen RvB en RvC	41
4.5 Informatieverstrekking	43
4.6 Samenstelling RvC	45
5 ENIGE STELLINGEN	47
5.1 De rol van de commissaris	47
5.2 Gevolg aandeelhoudersactivisme	48
5.3 Maatschappelijke ontwikkelingen en verantwoording	51
5.4 Overige stellingen	52



6	ANALYSE PER VARIATIE OP HET BASISPROFIEL	53
6.1	Niet-beursgenoteerd versus het basisprofiel (beursgenoteerd)	53
6.2	MKB versus het basisprofiel (groot en beursgenoteerd)	54
6.3	RvC-voorzitter versus basisprofiel (gewoon RvC-lid)	55
6.4	'RvB'-lid versus basisprofiel (RvC-lid zonder een RvB-positie elders)	57
6.5	Middelgrote onderneming versus basisprofiel (groot en beursgenoteerd)	58
6.6	'Overige' ondernemingen versus basisprofiel (genoteerde ondernemingen)	59
6.7	'Niet-beroeps'-commissaris versus basisprofiel ('beroeps'-commissaris)	60
6.8	'Jongere' commissarissen (< 55 jaar) versus basisprofiel (commissarissen > 55 jaar)	60
7	OPEN VRAGEN	62
7.1	Toegevoegde waarde RvC	62
7.2	Plus- en pijnpunten voor het functioneren van een commissaris	63
7.2.1	Verhouding plus- en pijnpunten per categorie bedrijven	63
7.2.2	Pijnpunten per categorie bedrijven	64
7.2.3	Pluspunten	66
7.2.4	Verhouding pluspunten en pijnpunten per cluster en per categorie bedrijven	68
7.3	Openstaande vragen/aandachtsgebieden	69
	BESCHRIJVING NCD	71
	APPENDIX I BESCHRIJVING REGRESSIEANALYSE	72
	APPENDIX II REGRESSIERESULTATEN	74
	APPENDIX III VRAGENLIJST	93



## Voorwoord

Al een groot aantal jaren staat corporate governance op de agenda bij bedrijven, beleggers, bestuurders, toezichhouders en overheden. De rol van de commissarissen is daarbij regelmatig onderwerp van gesprek. De laatste jaren zijn er ook in Nederland met betrekking tot deze belangrijke doelgroep diverse studies verschenen.

De onverminderde actualiteit van het onderwerp en het maatschappelijke belang dat wordt gehecht aan de commissarissen, heeft het FINEM-bestuur (Vereniging voor Financieel-Economisch Management) in 2007 doen besluiten een werkgroep in te stellen met als thema 'de veranderende rol van de commissaris'. Deze werkgroep had tot taak om de dagelijkse praktijk van de commissarissen en wensen tot verbeteringen in kaart te brengen.

De werkgroep heeft haar werkzaamheden verricht in de jaren 2007 en 2008. De interpretaties, zoals verwoord in deze publicatie, zijn de persoonlijke opvattingen van de werkgroepleden. Het eindrapport treft u hierbij aan. Naast een verkennende en kwalitatieve discussie binnen de werkgroep is een vijftigtal interviews afgenomen door leden van de werkgroep. Vervolgens is de vragenlijst uitgezet bij de commissarissen die lid zijn van het NCD.

Een groot aantal partijen heeft een bijdrage geleverd aan het tot stand komen van dit boek. Wij danken de commissarissen voor hun medewerking aan het onderzoek. Het NCD was bereid zijn commissarissen te laten benaderen. Circa 10% heeft zijn medewerking verleend. Dit onderzoek is onder andere mogelijk gemaakt door Aalt Klaassen bv, ConQuaestor, Ernst & Young, FINEM en de VU Amsterdam School of Finance. De verwerking van het onderzoeksrapport tot boek is mede mogelijk gemaakt door Ernst & Young Accountants.

Namens de leden van de FINEM-werkgroep wensen wij u veel inspiratie toe bij het lezen van dit boek.

Amstelveen

Redactie:  
Auke de Bos  
Haijo Dijkstra  
Aalt Klaassen  
Herbert Rijken



## Leeswijzer

De enquête die ten grondslag ligt aan dit rapport heeft 25.000 meningen opgeleverd (111 mensen hebben meer dan 200 vragen ingevuld). Door de grote hoeveelheid informatie kan een goed beeld van de commissaris worden gegeven tot in veel details. Door de grote hoeveelheid gedetailleerde informatie dreigt echter het gevaar dat door de vele bomen het bos niet meer wordt gezien. Daarom zijn de belangrijkste conclusies samengevat in het hoofdstuk **Samenvatting**. De meest opvallende conclusies zijn gegeven in het hoofdstuk **Belangrijkste bevindingen**.

Na verantwoording van de onderzoeksmethodologie in hoofdstuk 1 zijn alle onderzoeksresultaten tot in detail beschreven in de resterende hoofdstukken. Hoofdstuk 1 geeft ook belangrijke aanwijzingen over hoe de tabellen in dit rapport moeten worden gelezen. In hoofdstuk 2 tot en met 5 worden de geaggregeerde resultaten stapsgewijs gepresenteerd in de volgorde waarin ook de vragen in de enquête zijn gesteld. Hoofdstuk 6 duikt dieper in de resultaten door de antwoorden conditioneel aan het perspectief (grootte van de onderneming, etc.) en de achtergrond (wel of geen voorzitter RvC, etc.) van degene die de enquête heeft ingevuld te analyseren. In het laatste hoofdstuk worden ook alle opmerkingen van de open vragen besproken.

Verder is ervoor gekozen het rapport grotendeels in twee kolommen te presenteren. De tweede kolom bevat de hoofdtekst. In de eerste kolom is voor de bijbehorende tekst van de tweede kolom de volgens de auteurs meest kenmerkende observatie/conclusie weergegeven. Een snelle lezer kan volstaan met eerst 'de koppen te snellen' en vervolgens te beslissen waar meer in detail lezen gewenst is.

Het rapport zoekt het midden tussen het formuleren van heldere en bruikbare conclusies en de nuance die opgesloten zit in het grote aantal gedifferentieerde meningen. Hiermee is getracht zo veel mogelijk recht te doen aan de inspanningen van allen die meegewerkt hebben aan de enquête en is getracht een solide bijdrage te leveren aan de maatschappelijke discussie over het Nederlandse ondernemingsbestuur.



## Leden van de FINEM-werkgroep

H. Advocaat	FBS Bankiers
E. Boeldak MBA	FiNext bv
Prof. dr. A. de Bos	Ernst & Young Accountants/EUR
Drs. H.H.J. Dijkstra	Rabo Vastgoedgroep
J.E.M. van Dinter	
Dr. M.C. Kamermans RA	ConQuaestor
Drs. A. Klaassen	Aalt Klaassen bv
Drs. A. Klompe	
Drs. A.P.M. Mol RA	Brilmij Groep bv
F. Monster	Noeste bv
H. Ooms RA	AA Interfinance bv
Ir. K.J. Reitsma MSc/MBA/RV	Reitsma Consult Corporate Finance
Prof. dr. ir. H.A. Rijken	Vrije Universiteit
Drs. A.N.G. Ruis RA	Kon. Fruitmasters Groep
Mevrouw drs. I. Rutgers-van Lingen	Tennet
Drs. G. Tadema	Vredestein Banden bv

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

Zie voor verdere informatie [www.finem.nl](http://www.finem.nl).



## Commissarissen die hun medewerking hebben verleend via een interview

Ir. W.W.M. Ackermans

Drs. ir. D.A. Bearzatto RA

Drs. W.A. Biewinga RA

Mevrouw mr. G.M.M. Blokdijk

Drs. R.W.J.M. Bonnier RA

C.A.M. De Boo

Dr. ir. T. de Boon

Drs. L.P.E.M. van den Boom RA

Drs. H.C. Breukink

Prof. dr. R.W.J.M. van den  
Brink

Drs. J.G.B. Brouwer

Ir. M. Buitelaar

T.M. Cohn

Dr. F.J.G.M. Cremers

Ir. D. Dekker

M. van Doorn

Prof. dr. D.J. Eppink

D. Eykel

Ir. J.W.S. Eyssen

Prof. dr. J.M.G. Frijns

Drs. M.G.M. Geerding CMC

R. ter Haar

Drs. F.H. Hensel

Mr. J.M. Hessels

H. Huisman

Drs. G. Izeboud RA

J. Keijzer

Ing. C. Knol

Drs. W.G. Kooijman

Ir. G-J. Kramer

Prof. dr. R. van der Meer

H. Meijdam

Drs. M.A.J. Meijer

Drs. R.J. Meuter

Ir. H. de Mos

Drs. H.G.B. Olde Hartmann

Drs. R. Pieterse

Drs. Th. de Raad

H. Scheffers RA

Drs. A. Schouwenaar

B. Smit

Drs. J.B.M. Streppel

A.N.T. Tekstra

Mevrouw A. van der Veer-Vergeer

Ir. A. van der Velden

Drs. H. Visser

Drs. E. Wesselink

Drs. R. Westerhof

Drs. G.N.G. Wirken RA

Mr. J. Wisse

## Belangrijkste bevindingen

Binnen RvC versterking HR-competentie nodig	<p>1. <i>Een versterking van de HR-competentie binnen de RvC is nodig</i> Op verschillende onderdelen blijken de commissarissen omissies te constateren die kunnen worden samengevat onder de noemer HR-competentie. Deze betreffen onder meer het selecteren en benoemen van leden van de RvB en RvC, de remuneratie-activiteiten, HR-kennis van (leden van) RvC's in het algemeen en het evalueren van het functioneren van de RvB en RvC. De wens om de kennis in de remuneratiecommissie te verbeteren ligt vooral bij de RvC's van beursgenoteerde ondernemingen. Zij staan sterk onder druk van de publieke opinie en aandeelhouders.</p>
Meer zicht op operationele gang van zaken gewenst	<p>2. <i>De RvC wil meer zicht op de operationele gang van zaken</i> Dit komt tot uiting in het verschil in het belang dat aan bepaalde taken/activiteiten van de RvC wordt toegekend en de huidige kwaliteit. Dit betreft dan zaken als toezicht op de RvB in het algemeen, medebepaling van doelstellingen en strategie, toezicht op interne risicobeheersings- en controlesystemen en vooral toezicht op de operationele gang van zaken. De commissarissen die tevens lid zijn van de RvB, zijn akkoord voor wat betreft de doelstellingen en strategie (daar speelt de klankbordfunctie van de RvC) maar niet voor het toezicht op de operationele gang van zaken. Hier tekent zich dan ook duidelijk een spanningsveld af.</p>
Meer complementariteit i.p.v. commissariskloon gewenst	<p>3. <i>De RvC heeft meer behoefte aan kennis en ervaring op specifieke disciplines</i> De indruk bestaat dat in een (groot) aantal gevallen de algemene competenties voor een RvC (bijvoorbeeld bestuurlijke ervaring) ook als competentie-eisen worden opgelegd aan de individuele commissaris. Hierdoor is bestuurlijke ervaring doorgaans goed vertegenwoordigd in een RvC. Maar dit is ten koste gegaan van specifieke kennis/ervaring op het gebied van HR, marketing, technologie en sector/branche. De conclusie uit het onderzoek is dat de RvC de noodzaak voelt om dit te corrigeren. 'Meer complementariteit in plaats van commissarisklonen.'</p>
Voorzitter wil verbetering maar geen invloed van buitenaf	<p>4. <i>De voorzitter van de RvC wil verbetering van de RvC maar geen invloed van buitenaf</i> Op een aantal fronten zijn het vooral de voorzitters van de RvC die verbeteringen wenselijk achten. Dit betreft zaken als meer toezicht op de operaties, grotere internationale oriëntatie, meer advisering aan de RvB, meer informatie buiten de RvB om, meer gelijkwaardige inbreng van individuele commissarissen in de RvC, meer evenwicht in samenstelling van de RvC op een aantal punten en een betere evaluatie van het functioneren van de RvC. Daarbij wordt de inbreng van deskundigen van buiten zo veel mogelijk op afstand gehouden. De competenties moeten daarom meer in de RvC zelf aanwezig zijn.</p>
Invulling relatie met de aandeelhouders nog niet duidelijk	<p>5. <i>De RvC worstelt met de invulling van de relatie met de aandeelhouder</i> Door de nieuwe structuurwet, de Code Tabaksblat en het toenemende aandeelhoudersactivisme moet de RvC zich bezinnen op een nieuwe relatie met de aandeelhouder. De aandeelhouder wordt als verreweg de belangrijkste stakeholder beschouwd en daar past uitgebreide verantwoording bij. Hierover bestaat eensgezindheid. De meningen lopen echter uiteen over de wijze waarop de relatie met de aandeelhouder moet worden ingevuld. Zo zijn de meningen verdeeld over de vraag of de RvC een intermediair moet zijn (of zou moeten zijn) tussen de RvB en de aandeelhouder en of er een uitgebreide dialoog met de aandeelhouder moet worden gevoerd.</p>
Niet-beroepscommissaris kritischer of zoekt zijn weg nog	<p>6. <i>De niet-beroepscommissaris is kritischer of nog bezig zijn weg te vinden</i> Deze commissaris blijkt op een groot aantal punten negatiever te zijn ten aanzien van het functioneren en de kwaliteiten van de (raad van) commissarissen dan de zogenaamde beroepscommissaris. Het kan zijn dat hij/zij terecht kritischer is, maar het is ook mogelijk dat hij/zij de weg nog moet vinden hoe een commissaris moet functioneren. Gezien diverse opmerkingen bij de open vragen lijkt dit laatste zeker ook te spelen. De commissarissen hebben op diverse manieren uiting gegeven aan de wens tot verdere professionalisering van het vak van commissaris.</p>
RvC MKB is meer team en informeler	<p>7. <i>De RvC bij het MKB is meer een team en heeft een informeler karakter</i> Dit komt onder meer tot uiting in een grotere tevredenheid over de gelijkwaardige inbreng van de afzonderlijke leden, over het toezicht in het algemeen, over dat op de operaties, over de aanwezigheid van kennis/ervaring op het gebied van de</p>

sector/branche en van operaties. Ook de aard van de opmerkingen bij de open vragen, over dat een commissaris bij dit type bedrijven nog een bijdrage kan leveren en dat er naar de commissaris wordt geluisterd, weerspiegelt dit gevoel van 'comfort'.

Versterking internationale dimensie wenselijk

8. *Versterking van de internationale component is opportuun*  
Zowel ten aanzien van het internationale netwerk als de internationale ervaring bestaat er een te grote discrepantie tussen de mate van belang in de toekomst en de huidige kwaliteit. Het netwerk in Nederland, daarentegen, mag in dat opzicht wel wat inleveren. Wellicht is dit een signaal dat we aan de vooravond staan van meer internationale expansie bij vooral de niet-genoteerde bedrijven en het MKB. De huidige economische recessie zou daarin verandering kunnen brengen.

Meer evenwicht gewenst in RvC in kennis, leeftijd en gender

9. *Meer evenwicht in RvC gewenst in kennis, leeftijd en gender*  
De commissarissen zien tekortkomingen in de evenwichtige samenstelling van hun raad. Dit betreft kennis, leeftijd en vooral gender.

Code Tabaksblad en monitoringcommissie-Frijns drukken stempel op rol commissaris

10. *Code Tabaksblad en monitoringcommissie-Frijns hebben duidelijk effect*  
De commissarissen zijn van mening dat hun rol door de Code Tabaksblad strakker is afgebakend. Verder blijkt uit diverse antwoorden dat in het verlengde van de code de aanbevelingen van de monitoringcommissie-Frijns 'food for thought' zijn en de mindset van de commissarissen beïnvloeden. Ook bij de niet-genoteerde bedrijven blijkt dat deze, zij het met enige vertraging, zich het gedachtegoed van de code en van de monitoringcommissie-Frijns eigen maken.

## Samenvatting (executive summary)

Ten geleide

Deelname van 111 commissarissen

- De conclusies van dit rapport zijn gebaseerd op de resultaten van een enquête die door 111 leden van RvC's (inclusief raden van toezicht = RvT) is ingevuld.

Basisprofiel als vertrekpunt analyse:

- gewoon lid RvC
- balanstotaal > € 500 mln.
- geen lid RvB elders
- beroepscommissaris
- > 55 jaar

- De respondenten verschillen in ervaring, leeftijd, functies, et cetera, en hebben de enquête vanuit verschillende perspectieven – type en grootte van de onderneming – ingevuld. Om de resultaten van de enquête eenduidig te kunnen interpreteren is een herkenbaar basisprofiel gedefinieerd. De resultaten zijn in eerste instantie voor dit basisprofiel geanalyseerd. Vervolgens zijn variaties op het basisprofiel bestudeerd.
- Het basisprofiel van de commissaris is als volgt gedefinieerd: de commissaris is een gewoon lid van de RvC bij een beursgenoteerde onderneming met een balanstotaal van meer dan € 500 miljoen. In het basisprofiel heeft het RvC-lid nu geen positie in een RvB bij een andere onderneming, meer dan 4 toezichthoudende functies in RvC's/RvT (en is dus een 'beroepscommissaris') en is ouder dan 55 jaar. In aanvullende analyses is op de genoemde variabelen in deze definitie gevarieerd.

### 1. Het basisprofiel

RvC-leden die voldoen aan het basisprofiel zijn de volgende mening toegedaan:

RvC wil binnen RvC vergroten: sector-/branche-ervaring, HR-kennis, marketing- en technologische kennis

#### Kwaliteit en belang competenties

- De kwaliteit van de RvC's ligt op een hoog niveau voor competenties als financiële kennis, bestuurlijke ervaring, internationale ervaring en netwerk in Nederland. Voor specifieke sector-/branche-ervaring en functionele expertise (HR-kennis, marketingkennis en technologische kennis) is de kwaliteit significant lager. Bij deze competenties ligt de grootste wens tot verbetering. Het belang voor het Nederlandse netwerk wordt ingeruild voor het internationale netwerk. Opvallend is het relatief lage belang dat wordt toegekend aan technologische kennis binnen de RvC.

RvC meer toezichthouder dan

#### Toezicht

- Veruit de belangrijkste taken van de RvC zijn het toezicht op het bestuur, advisering

adviseur	van het bestuur en medebepaling van ondernemingsstrategie en -doelstellingen. De kwaliteit van de uitvoering van deze kerntaken wordt als goed beoordeeld. Het toekomstige belang wordt vooral hoog ingeschat voor de kerntaken toezicht op het bestuur en medebepaling van ondernemingsstrategie en -doelstellingen. Het belang van advisering wordt minder hoog geschat. Dit past in het beeld dat de RvC meer als toezichthouder wordt gezien dan als inhoudelijk adviseur.
RvC wil meer toezicht op operationele gang van zaken	3. Op gepaste afstand van het belang van kerntaken volgt het belang van de inrichting van de organisatiestructuur en toezicht op operationele zaken. Aangezien de kwaliteit van het toezicht op operationele zaken relatief laag scoort, is een grote wens van de RvC het verbeteren van dit toezicht. De wens tot meer toezicht op operaties is waarschijnlijk toe te schrijven aan de eis dat het bestuur van een onderneming 'in control' moet zijn.
Dat de RvC zich laat informeren buiten de RvB om, is geen taboe meer	4. Het taboe dat de RvC praat met andere mensen in de organisatie zonder kennisgeving aan de RvB vooraf, wordt langzaam doorbroken. Dit is consistent met de wens dat RvC-leden meer zicht willen hebben op de 'operaties' achter de RvB. Daarin past het zoeken naar 'aanvullende' informatie en het raadplegen van complementaire informatiebronnen. Hierdoor kan de RvC meer oog krijgen voor nuances in de gang van zaken en voor wat er in de organisatie leeft.
RvC houdt meer rekening met aandeelhouder maar hecht ook sterk aan onafhankelijkheid	<p><b>Corporate governance (bestuurlijke verhoudingen)</b></p> <p>5. De RvC houdt meer rekening met de belangen van de aandeelhouder en zal dit in de toekomst naar verwachting nog meer doen. Toch is de RvC nog wat onwennig. Een dialoog met aandeelhouders kan nog wel, maar de RvC staat zeer afwijzend tegenover een evaluatie van zijn functioneren door de aandeelhouder, die niet altijd met naam en toenaam bekend is. Ook is in dat geval de vraag welke aandeelhouder dit zou moeten doen en of deze de competenties ervoor zou hebben. Verder hecht de RvC sterk aan zijn onafhankelijkheid.</p>
RvC heeft positie ten opzichte van RvB en aandeelhouder nog niet duidelijk op netvlies	6. Over de positie van de RvC ten opzichte van de aandeelhouder en de RvB zijn de meningen verdeeld. Op de vraag of de RvC meer een intermediair is geworden tussen aandeelhouders en RvB, wordt gemengd gereageerd (ditzelfde geldt voor de vraag of de RvC-voorzitter de communicator is met de aandeelhouders). Dit is opvallend omdat de RvC in de Structuurwet wordt neergezet als een onafhankelijke toezichthouder die de belangen van alle stakeholders zorgvuldig afweegt. De RvC heeft hier zijn rol nog niet duidelijk gevonden. De nieuwe Structuurwet met extra bevoegdheden voor de AvA ten aanzien van de RvC draagt vermoedelijk ook bij aan enige onduidelijkheid en verwarring.
Tabaksblad, Frijns en aandeelhoudersactivisme hebben rol commissaris veranderd	7. Het aandeelhoudersactivisme, de Code Tabaksblad en de monitoringcommissie-Frijns hebben de rol van de commissaris veranderd en strakker afgebakend. Meer veranderingen worden verwacht. Welke dat precies zijn, is nog onduidelijk.
RvC en RvB trekken meer en meer gezamenlijk op jegens aandeelhouder	8. De meningen zijn ook verdeeld over de vraag of het Nederlandse ondernemingsbestuur opschuift van een two-tier- naar een one-tier-structuur. Opvallend is dat niet zonder meer wordt gekozen voor een two-tier-structuur. Dit toont aan dat er beweging is in het denken over de positie van de RvC binnen het ondernemingsbestuur. Ten aanzien van de aandeelhouder lijken de RvC en RvB meer en meer gezamenlijk op te trekken in een dialoog met de aandeelhouders en met verantwoording ten opzichte van de aandeelhouders.
RvC heeft niet veel trek in meer verantwoording aan anderen dan aandeelhouders	9. In tegenstelling tot een intensiever relatiebeheer met aandeelhouders is de RvC minder ambitieus met het verbeteren van relatiebeheer met overige stakeholders. De RvC is niet enthousiast om meer verantwoording af te leggen aan werknemers, overheid, klanten en leveranciers. Dit tegen de algemene maatschappelijke trend in van meer verantwoording en transparantie.
RvC-leden zijn positief over het functioneren van de RvC	<p><b>Functioneren RvC</b></p> <p>10. RvC-leden zijn tevreden over het functioneren van de RvC als team, de onafhankelijkheid ten opzichte van elkaar, de taakverdeling en onderlinge communicatie.</p>

Ze willen wel meer gelijkwaardige inbreng	11. De RvC is minder positief over de gelijkwaardige inbreng van alle RvC-leden. Dit komt gedeeltelijk ook tot uiting in de gelijkwaardigheid in de besluitvorming binnen de RvC.
RvC-leden willen meer evenwicht in samenstelling van RvC, in het bijzonder in gender	12. RvC-leden zijn gematigd positief over het evenwicht in de samenstelling van de RvC. Het enige dat negatief scoort, is het gender-evenwicht. Er bestaat een zeer sterke wens om dit te herstellen. Andere duidelijke wensen zijn een beter evenwicht qua leeftijd en inbreng van kennis. Dit laatste sluit aan bij punt 1 en 15.
RvC-voorzitter heeft een spilfunctie en dat blijft zo	13. De RvC-voorzitter is de eerst aangewezen persoon om de rolverhouding met de RvB in te richten en te bewaken. Veel minder stellig - maar wel significant - wordt onderschreven dat de voorzitter een spilfunctie heeft binnen de RvC en dat de voorzitters van de RvB en de RvC zaken onderling regelen. Gemiddeld genomen hebben de commissarissen niet de wens dit te veranderen.
RvC-leden zijn positief over de samenwerking met de RvB	14. RvC-leden zijn ook tevreden over de samenwerking tussen de RvB en RvC. Rollen zijn duidelijk, de relatie is strikt zakelijk en in balans, en de RvC wordt proactief betrokken bij belangrijke besluitvorming.
Meer kennis gewenst voor remuneratie- en benoemingscommissie	<b>RvC-commissies</b> 15. Zeer belangrijk is het goed functioneren van de audit-, remuneratie- en benoemingscommissie. Dit is niet verwonderlijk omdat het tot de kerntaken van de RvC behoort. Kennis binnen de RvC moet worden aangevuld voor benoemings- en vooral remuneratieactiviteiten. Dit laatste sluit aan op de huidige discussie over topbeloningen.
Ondanks ambities wil RvC niet meer tijd besteden aan commissies	16. De tijdsbesteding voor de auditcommissie is gemiddeld 51 uur per jaar. Aan remuneratie- en benoemingsactiviteiten wordt de helft minder besteed. Meer tijdsbesteding voor de drie commissies is niet gewenst. Dit geldt ook voor het commissariaat als geheel. Wel veel ambities, maar niet meer tijdsbesteding.
RvC wil zichzelf beter evalueren	<b>Evaluaties</b> 17. De RvC wil zichzelf in de toekomst veel beter evalueren. Zelfevaluatie met meer duidelijke criteria is de belangrijkste wens. Ze reageren aarzelend op de vraag of de evaluatie moet gebeuren onder leiding van de voorzitter van de RvC. Een evaluatie met een externe deskundige gebeurt nu niet maar is eventueel wel bespreekbaar.

## 2. Variaties op het basisprofiel

Ten opzichte van het basisprofiel zijn 8 variaties bestudeerd. Hieronder staan de belangrijkste conclusies.

1. RvC-leden van *niet-beursgenoteerde* ondernemingen zijn relatief meer betrokken bij het strategievormingsproces van ondernemingen en laten operationele details graag over aan de RvB. Ook voelen zij verhoudingsgewijs het meest voor een one-tier-structuur.
2. RvC-leden van *MKB*-ondernemingen zijn (misschien vanwege de schaal) meer operationeel betrokken, hebben meer functionele expertise en staan als team dichter bij de RvB. In een wat informelere setting wordt de kwaliteit van het toezicht hoog geschat. Deze RvC is tevreden en heeft niet echt veel behoefte aan verandering. Alleen willen de RvC-leden de internationale oriëntatie verbeteren en de relatie met de RvB iets meer verzakelijken. Wel ziet deze groep nog wat tekortkomingen in het evaluatieproces van de RvC.
3. De RvC-voorzitter is het meest tevreden over hoe het nu gaat maar is ook ambitieus. Hij beseft de noodzaak van verantwoording aan de aandeelhouder. De voorzitter is echter niet gesteld op te veel invloed van buitenaf (externe deskundigen en aandeelhouders) en wil meer over de schouder van de RvB kijken, onder andere door meer toezicht op operationele zaken.

4. De performance (kennis, ervaring, toezicht, functioneren) van de RvC wordt lager geschat door 'relatieve' buitenstaanders. Deze 'relatieve' buitenstaanders zijn commissarissen die elders ook een RvB-functie bekleden en 'niet-beroeps'-commissarissen met minder dan 5 toezichthoudende functies. Deze twee commissarisgroepen zijn wat kritischer.
5. De RvC-leden (tevens RvB) verwachten meer bestuurlijke ervaring, internationale oriëntatie en juridische kennis bij RvC-leden in de toekomst. De RvC moet ook meer naar buiten treden: deelname aan strategievorming, meer dialoog met aandeelhouders en meer gebruik van externe deskundigen. Ook moet de professionaliteit (onafhankelijkheid en kennis) van de commissies flink verbeteren. Vooral de RvB-leden zien de rol van de commissaris veranderen in de nabije toekomst, mede omdat de RvB de meeste externe druk voelt van de aandeelhouders en andere stakeholders. Ook ervaart de RvB het meest de toenemende juridisering in de relatie met aandeelhouders.
6. RvC's van middelgrote ondernemingen (50-500 miljoen activa) hebben meer dan de RvC's van het MKB de wens om te professionaliseren, vooral in het functioneren van de audit-, remuneratie- en benoemingscommissies en een verzakelijking in de relatie met de RvB.
7. De jonge commissaris (< 55 jaar) heeft de meeste ambities om invulling te geven aan de veranderingen in rol, competenties en functioneren van de commissaris. De jonge commissaris komt kritisch over en lijkt wat meer open te staan voor toepassing van recente verworvenheden (o.a. op het gebied van HR en de inzet van externe deskundigen).

# 1 Inleiding

Bijdrage aan corporate governance- discussie

In april 2007 is door het FINEM-bestuur een nieuwe werkgroep geïnstalleerd. Deze werkgroep had als doel een bijdrage te leveren aan de corporate governance-discussie in Nederland, toegespitst op de rol van de commissaris.

## 1.1 Achtergrond en aanleiding onderzoek

Rol commissaris is veranderd

- Met de verandering van de Structuurwet in 2004 en de 'comply or explain'-implementatie van de Code Tabaksblad door beursgenoteerde bedrijven, is de rol van de commissaris sterk veranderd.

Beeld van dagelijkse praktijk commissaris en wensen tot verbetering

- Om een goede bijdrage te leveren aan de corporate governance-discussie in Nederland - en verder te komen dan het simpelweg citeren van de Structuurwet en de Code Tabaksblad - wilde de werkgroep zich een breed beeld vormen van de dagelijkse praktijk van de commissaris en de gewenste verbeteringen. Hieraan is naast de discussie binnen de werkgroep invulling gegeven met behulp van een empirisch onderzoek onder commissarissen in Nederland.

Verdere veranderingen voorzien

- De werkgroep verwachtte op voorhand dat de rol van de commissaris nog verder zou evolueren, mede als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen en van ontwikkelingen op de internationale kapitaalmarkten. In verband daarmee is bij een groot aantal vragen in het onderzoek steeds de huidige situatie afgezet tegen een wenselijke situatie, respectievelijk tegen een toekomstig belang. En de verwachtingen zijn inderdaad uitgekomen.

## 1.2 Aanpak: twee trajecten

Het project is opgesplitst in een tweetal trajecten, namelijk:

- a. een verkennende, kwalitatieve discussie; en
- b. meer uitgebreid onderzoek bij commissarissen uit het netwerk van de werkgroepleden en bij commissarissen die lid zijn van het NCD.

*Ad a: verkennende, kwalitatieve discussie*

Interactieve Groupware-sessies als start

- Voorafgaand aan het opstellen van een vragenlijst voor de enquête heeft de werkgroep in samenwerking met de Rabobank een Groupware-sessie georganiseerd. In deze sessie is een veelheid aan open vragen voorgelegd aan de werkgroepleden, die ofwel zelf commissaris zijn ofwel beroepsmatig zicht hebben op het werk van commissarissen. Elke deelnemer kon zijn eigen antwoorden intypen in een computer en een centraal 'Groupware'-softwareprogramma projecteerde de antwoorden vervolgens op een groot scherm in de zaal. Hierdoor stimuleerden de deelnemers elkaar in het geven van antwoorden en het spuien van alle inzichten die men had.
- De Groupware-sessie heeft een schat aan inzichten en meningen opgeleverd over allerlei zaken rondom de RvC. Het voordeel van een groot aantal open vragen in een sessie van drie uur is dat een zo volledig mogelijk overzicht wordt verkregen. Dit overzicht is mede de basis voor de vragen in de enquête.

*Ad b: meer uitgebreid onderzoek*

Vragenlijst uitgezet bij relaties werkgroepleden en bij NCD

- Door de werkgroep is een vragenlijst opgesteld, die allereerst is uitgetest bij een aantal commissarissen uit het netwerk. Vervolgens is een definitieve vragenlijst samengesteld.

- Goede respons
- Werkgroepleden hebben met 51 commissarissen uit hun eigen netwerk de enquête ingevuld. Daarnaast heeft het NCD zijn medewerking verleend door zijn leden/commissarissen te benaderen met een verzoek om mee te doen aan het onderzoek. De enquêtes zijn door NCD-leden via een speciale webapplicatie ingevuld. De respons onder de NCD-leden was 60 (circa 10%), waarmee het totaal aan ingevulde enquêteformulieren op 111 komt.<sup>1</sup>
- Appendix III: vragenlijst
- In appendix III is de gehanteerde vragenlijst opgenomen.

### 1.3 Verbijzondering resultaten naar (variaties op) basisprofiel

- De hoeveelheid informatie in de enquête is groot. Om deze hoeveelheid te verwerken, zonder details te missen, is de analyse gestructureerd uitgevoerd in twee fasen.
- Allereerst worden de resultaten op hoofdlijnen bekeken voor een herkenbaar basisprofiel. In een tweede fase wordt de invloed van variaties in het basisprofiel op de resultaten geanalyseerd.

#### 1.3.1 Profielkenmerken: perspectief en achtergrond

- Het profiel van de geënquêteerden is opgesteld aan de hand van vraag 1 en 2 van de enquête. De antwoorden op vraag 1 geven de *achtergrondgegevens* van de respondent. Met het beantwoorden van vraag 2 geeft de respondent aan vanuit welk *perspectief* hij/zij de vragenlijst invult. Dit perspectief bevat het type onderneming, de grootte van de onderneming en de rol die de respondent heeft bij de onderneming.
- De achtergrondgegevens bevatten het aantal commissariaten dat de respondent heeft, de leeftijd van de respondent en of de respondent nu elders een positie in een RvB bekleedt.

#### Perspectief

##### Type bedrijven

Tabel 1.1 Type bedrijf en aantal waarnemingen

Type	Beursgenoteerd	Niet-genoteerd	Overige	Totaal
Aantal	32	57	22	111

##### Genoteerd versus niet-genoteerd

- Een eerste onderscheid dat is aangebracht bij de onderzochte populatie is dat tussen:
  - genoteerde; en
  - niet-genoteerde bedrijven.
 Een *niet-beursgenoteerde onderneming* is in dit onderzoek gedefinieerd als een 'reguliere' profitonderneming die niet beursgenoteerd is.
- De reden voor dit onderscheid is dat de RvC bij een beursgenoteerde onderneming doorgaans in een wat ander krachtenveld opereert dan een commissaris bij een niet-genoteerd bedrijf. Meer aandacht van de media en regels/gebruiken op internationale kapitaalmarkten zijn belangrijke oorzaken van deze verschillen. Ook zijn bij noteringen in andere jurisdicties dan alleen de Nederlandse andere aansprakelijkheden actueel. Het lijkt dan ook aannemelijk dat commissarissen bij beursgenoteerde ondernemingen eerder met veranderingen worden geconfronteerd dan commissarissen bij niet-genoteerde bedrijven.<sup>2</sup> Bovendien is het niet onaannemelijk dat best practices bij beursgenoteerde bedrijven met enige vertraging worden overgenomen door niet-genoteerde instellingen.

<sup>1</sup> De vragenlijst is geprogrammeerd door CloseContact, een online marketingcommunicatiebureau uit Amsterdam, dat tevens de data heeft verzameld en verwerkt.

<sup>2</sup> In 2008 hebben diverse bedrijven met een hoofdnotering in Nederland hun secundaire noteringen ongedaan gemaakt. Kostenoverwegingen, regeldruk en nauwelijks liquiditeit waren hiertoe de belangrijkste overwegingen.

- Overige*
- De categorie 'overige' ondernemingen of organisaties bevat coöperaties, corporaties, verenigingen, stichtingen en de overheid. Interpretatie van de categorie 'overige' in de analyse is alleen mogelijk in termen van wat deze 'overige' organisaties gemeenschappelijk hebben. Welke overeenkomsten dat precies zouden moeten zijn, is niet geheel duidelijk. Winstoogmerk, een bedrijfsmatige aanpak en een stevige aandeelhoudersinvloed is in meer of mindere mate ook aanwezig bij coöperaties, corporaties, verenigingen, stichtingen en de overheid. Het enige dat de 'overige' bedrijven gemeenschappelijk hebben is dat deze ondernemingen relatief beschermd zijn en passen in een Nederlandse bestuurscultuur van bedrijfstukken, sociale partners en politiek.

#### Grootte onderneming

Tabel 1.2 Grootte bedrijf (in mln. euro balanstotaal) en aantal waarnemingen

Grootte	< 50	50-500	> 500	Niet ingevuld	Totaal
Aantal	38	29	32	12	111

- De grootte is gemeten aan de hand van het balanstotaal. Dit is een keuze. Een alternatief is de omzet. Onderzoekstechnisch blijkt dit doorgaans dezelfde resultaten op te leveren. Markeringspunten zijn gezet bij 500 miljoen euro en 50 miljoen euro. 500 miljoen euro is grofweg de grens tussen smallcaps enerzijds en AMX- en AEX-fondsen anderzijds. 50 miljoen euro is de MKB-grens. In de Bazel II-definitie heeft een MKB-onderneming maximaal 50 miljoen euro omzet.

#### Rol bij bedrijf

Tabel 1.3 Rol respondent bij bedrijf

Rol	Voorzitter RvC (RvT)	Lid RvC (RvT)	Overige	Totaal
Aantal	26	72	13	111

- Er is in de analyse geen onderscheid gemaakt tussen rollen in de RvC of RvT. De enquête is bedoeld voor commissarissen en leden van de RvT. Toch hebben ook 7 leden van een RvB (CEO en CFO's), een DGA en twee leden van een stichting administratiekantoor de enquête ingevuld. Deze 'buitenstaanders' geven vanuit de 'overige'-rol een duidelijk andere mening in enkele gedeeltes van de enquête. In de analyse is hiervoor gecorrigeerd.

#### Achtergrond

##### Aantal commissariaten

Tabel 1.4 Aantal respondenten per klasse aantal commissariaten

# Commissariaten	< 5	5-8	9-17	Niet ingevuld	Totaal
Aantal	58	32	17	4	111

- Er is geen onderscheid gemaakt tussen posities in een RvC en posities in een RvT. Het aantal commissariaten loopt uiteen van 1 tot 17. Overigens bleken 30 commissarissen maximaal 2 toezichthoudende functies te hebben. 49 respondenten geven aan 5 of meer commissariaten te hebben. Deze noemen we gemakshalve 'beroeps'-commissarissen (alleen bedoeld als werkterm).

##### Leeftijd

Tabel 1.5 Aantal respondenten per leeftijdsklasse

Leeftijd	35-45 jr	45-55 jr	55-65 jr	> 65 jr	Niet ingevuld	Totaal
Aantal	7	25	60	18	1	111

- De meerderheid van de respondenten valt in de leeftijdscategorie 55-65 jaar. Echt 'jonge' commissarissen komen niet veel voor. Het lijkt alsof commissarissen gemiddeld instappen vanaf 50 jaar.

*Tevens positie elders in RvB*

- 22 van de 111 respondenten hebben aangegeven dat ze elders ook aan de andere kant van de tafel zitten als lid van een RvB.

### 1.3.2 Basisprofiel en variaties

Tabel 1.6 Basisprofiel en variaties op het basisprofiel\*

	Basisprofiel		Variaties	
a) Type bedrijf	32	Beursgenoteerd	57	Niet-beursgenoteerd
			22	Overige typen
b) Grootte	32	> 500 mln. euro	29	50-500 mln. euro
			38	< 50 mln. euro
c) Rol bij bedrijf	72	Gewoon lid RvC	26	Voorzitter RvC (RvT)
			13	Overige rollen
d) Aantal	58	Beroepscommissaris	49	Niet-beroepscommissaris (< 5 commissariaten)
e) Leeftijd	78	> 55 jaar	32	≤ 55 jaar
f) RvB-positie elders	89	Geen RvB-lid elders	22	Een RvB-positie elders

\* voor de variatie staat het aantal bijbehorende waarnemingen.

Definitie basisprofiel

Het basisprofiel is als volgt gedefinieerd:

- een beursgenoteerde onderneming;
- een balanstotaal van meer dan 500 miljoen euro;
- gewoon RvC-lid (geen voorzitter);
- beroepscommissaris (> 4 commissariaten); en
- ouder dan 55 jaar;
- RvC-lid heeft geen zitting in een RvB elders.

Variaties op basisprofiel

Negen variaties op het basisprofiel zijn onderzocht (zie tabel 1.6). Acht variaties worden uitgebreid besproken in dit rapport. Het aantal respondenten bij de variabele 'overige rollen' is maar beperkt (12). Hierdoor zijn de resultaten voor deze variatie niet betrouwbaar genoeg en ook niet statistisch significant.

### 1.3.3 Regressieanalyses

- De resultaten zijn geanalyseerd met behulp van een regressieanalyse. Deze analyse destilleert uit alle 111 ingevulde formulieren de resultaten voor het basisprofiel. Ook destilleert het de 'zuivere' effecten van de variaties op het basisprofiel. Daarom is de variabele 'overige rollen' wel aan de regressieanalyse toegevoegd om technische redenen. Meer details over de regressieanalyse worden gegeven in appendix I.

## Voordelen

### regressieanalyse:

- vergroten betrouwbaarheid uitspraken
- scheiden van invloeden van variabelen

Het voordeel van deze regressieanalyse is tweeledig:

- het kunnen schatten van scores voor een gekozen profiel zonder dat er veel respondenten aan de exacte profielbeschrijving hoeven te voldoen. Zo zijn er maar 11 respondenten van de 111 in de dataset die precies voldoen aan het basisprofiel. Maar er zijn wel veel respondenten die misschien op één variatie na voldoen aan het basisprofiel. De regressieanalyse maakt ook gebruik van deze informatie, waardoor een meer betrouwbaar resultaat uit de analyse rolt;
- het kunnen scheiden van de invloeden van de 9 variaties. Wanneer bijvoorbeeld de gemiddelde scores van beursgenoteerde ondernemingen worden vergeleken met die van niet-genoteerde bedrijven, is het de vraag of de verschillen toe te schrijven zijn aan het niet-genoteerd zijn of dat het ligt aan de gemiddeld geringere omvang van de niet-genoteerde bedrijven. We zijn op zoek naar de 'zuivere' effecten. De geschatte regressiecoëfficiënten  $\beta_v$  representeren nagenoeg de 'zuivere' effecten.<sup>3</sup>

## 1.4 Opzet rapport

- Hoofdconclusies
- Executive summary
- Inleiding

- Allereerst zijn in het begin van het rapport de hoofdconclusies weergegeven, evenals een executive summary.
- Hierna volgt een inleidend hoofdstuk met een korte achtergrond van het rapport en het daaraan ten grondslag liggende onderzoek. Tevens wordt ingegaan op de wijze waarop de cijfers zijn verzameld en geanalyseerd.

### Resultaten:

- hoofdlijnen basisprofiel
- significante verschillen voor vier variaties
- gap-analyse/ontwikkelingen

- Na deze inleiding wordt uitgebreid ingegaan op de resultaten van het onderzoek. In de afzonderlijke hoofdstukken is ervoor gekozen eerst een tabel met resultaten neer te zetten. Daarbij zijn naast de basiswaarde voor het basisprofiel (= bapr) steeds voor vier variaties de statistisch significante verschillen eveneens in de tabel opgenomen. De variaties betreffen het niet-genoteerd zijn (n-g), de ondernemingen met een omvang < € 50 miljoen (mkb), de voorzitter van de RvC/RvT (vz) en het lid van een RvB dat tevens commissaris is (rvb).
- Hierna worden, voor zover relevant, de zogenaamde 'gap-tabellen' weergegeven. In deze tabellen zijn, doorgaans op de gehanteerde 5-puntenschaal, voor genoemde variabelen en voor het basisprofiel de statistisch significante verschillen weergegeven tussen de gewenste en de huidige situatie, respectievelijk tussen het belang in de toekomst en de huidige situatie.

Een verschil van 0,4 of meer wordt door ons als substantieel gezien. Daarbij maakt het wel uit of dat verschil zich voordoet ten opzichte van een basiswaarde van 4,0 of ten opzichte van een basiswaarde van 2,0. Bij een basiswaarde van 4,0 staan de inspanningen die moeten worden getroost om op een 4,5 te komen, wellicht niet in verhouding tot de te bereiken resultaten. Van een 2,0 naar een 2,5 migreren zal doorgaans minder energie kosten. Naarmate het verschil in onderstaande tabel groter wordt in absolute termen, mag worden aangenomen dat dit een indicatie is van een ontwikkeling die zich vroeg of laat gaat, dan wel moet gaan voordoen.

Samenvattende afronding per variatie

- Het kwantitatieve gedeelte van het rapport wordt afgesloten met een samenvatting van de belangrijkste bevindingen per variatie. Hierna wordt in het kort ingegaan op de bij de open vragen gegeven antwoorden.

Resultaten in appendix II

- De integrale resultaten zijn in appendix II weergegeven.

---

<sup>3</sup> Een voorwaarde is wel dat de dummyvariabelen  $D_{v,i}$  niet te veel met elkaar gecorreleerd zijn: correlatiecoëfficiënten tussen de dummyvariabelen  $D_{v,i}$  hebben een waarde van minder dan 0,3. Alleen de dummyvariabele 'niet-beursgenoteerd' heeft een sterkere correlatie met de dummyvariabele 'overige typen' (de correlatiecoëfficiënt is -0,47), wat niet te vermijden is omdat de dummyvariabelen 'niet-beursgenoteerde' ondernemingen en 'overige typen' 70% van alle observaties scheiden.

## 2 Competenties en activiteiten (leden) RvC

- Bij dit onderdeel van het onderzoek is de respondenten gevraagd aan te geven wat zij op een 5-puntenschaal vinden van:
  - de huidige kwaliteit;
  - het belang nu; en
  - het belang in de toekomst.
- Allereerst wordt per onderdeel telkens een uitspraak gedaan over de uitkomsten binnen het basisprofiel. Vervolgens wordt, indien relevant, ingegaan op de afzonderlijke variaties op het basisprofiel.

### 2.1 Competenties (leden) RvC

Tabel 2.1 Competenties (leden) RvC: huidige kwaliteit (5-puntenschaal)<sup>4</sup>

	bapr	n-g	mkb	vz	rvb
<b>Eigenschappen (leden) RvC</b>					
▪ bestuurlijke ervaring	4,3				
▪ operationele ervaring	3,9		4,4		
▪ sector-/branche-ervaring	3,5	3,9			3,2
▪ internationale ervaring	4,1	3,6			
<i>Totaal ervaring</i>	<i>4,0</i>				<i>3,8</i>
▪ financiële kennis	4,3			4,6	4,0
▪ juridische kennis	3,8				3,2
▪ HR-kennis	3,7	3,3			
▪ marketingkennis	3,4	3,0	3,9		
▪ technologische kennis	3,2				
<i>Totaal kennis</i>	<i>3,7</i>				<i>3,5</i>
▪ netwerk in Nederland	4,2		3,9	4,6	3,9
▪ internationaal netwerk	3,5	3,2			

Huidige kwaliteit op aantal competenties goed

- In het basisprofiel ligt de kwaliteit van de Nederlandse RvC's voor een aantal competenties op een hoog niveau. De scores voor financiële kennis, bestuurlijke ervaring, internationale ervaring en netwerk in Nederland liggen boven de 4,0.

Sector-/branche-ervaring, technologische kennis en marketingkennis relatief zwak

- Voor competenties als sector-/branche-ervaring, marketingkennis en technologische kennis wordt de huidige kwaliteit significant lager gescoord. Opvallend is de laagste score voor technologische kennis binnen de RvC. Zorgen over het innovatieve vermogen bij Nederlandse ondernemingen lijken terecht te zijn.

Niet-genoteerd bedrijf beter met sector-/branche-ervaring

- *RvC-leden van niet-beursgenoteerde ondernemingen* scoren bij de sector- en branche-ervaring beter dan de RvC-leden van beursgenoteerde bedrijven. Blijkbaar staat deze subgroep dichter bij de business. Misschien zijn de commissarissen bij deze bedrijven wat meer meegegroeid en vergroeid met deze bedrijven. De duur van het commissariaat is in afwijking van dat bij een beursgenoteerde onderneming niet aan een termijn gebonden.
- Deze subgroep scoort ook minder met internationale oriëntatie. Het kan zijn dat deze RvC-leden gerekruteerd zijn uit het Nederlandse netwerk en vooral het deel dat primair nationaal opereert (het belang van het Nederlandse netwerk houden zij relatief hoog). Bij beursgenoteerde bedrijven worden vermoedelijk andere selectiecriteria gebruikt.

<sup>4</sup> NB: naast bapr worden alleen significant daarvan afwijkende resultaten gepresenteerd. Dit geldt voor alle tabellen.

Meer operationele ervaring en marketingkennis bij MKB	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vergeleken met het basisprofiel beschikken <i>RvC-leden van het MKB</i> over meer operationele ervaring en marketingkennis. Vermoedelijk heeft de mix van ander type bestuurder en aard, omvang en complexiteit van de business geleid tot andere selectiecriteria voor de toezichthouders dan binnen het basisprofiel het geval is. In combinatie met de vermoedelijk wat meer overzichtelijke dimensies bij dit type bedrijven kunnen de commissarissen wat dichter bij de operationele gang van zaken staan.</li> </ul>
'Voorzitter' slaat financiële kennis en Nederlands netwerk hoger aan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>De RvC-voorzitter</i> heeft veelal geen andere mening over de huidige kwaliteit van kennis en ervaring binnen de RvC dan de overige leden.</li> <li>▪ Alleen op financiële kennis en netwerk scoort de RvC-voorzitter iets beter.</li> </ul>
RvB kritisch over huidige kwaliteit van vooral juridische kennis	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>De commissaris die ook elders lid van de RvB is</i> (de commissaris/lid RvB) laat enige significante, negatieve afwijkingen zien van het basisprofiel. Het grootste verschil doet zich voor bij de juridische kennis. Deze wordt duidelijk niet als excellent ervaren.</li> </ul>
Niet-beroepscommissaris zeer kritisch; jongere commissaris is tegenpool	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>De niet-beroepscommissaris</i> is mogelijk nog kritischer dan de commissaris/lid RvB. Op de meeste competenties scoort hij/zij de kwaliteiten lager dan binnen het basisprofiel.</li> <li>▪ De jongere commissaris is de tegenpool van de vorige subgroep. Op veel competenties heeft deze een positief van het basisprofiel afwijkend oordeel over de huidige kwaliteit.</li> </ul>

#### *Belang nu*

Belang technologische kennis blijft achter, wel meer evenwicht tussen competenties	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wat betreft het 'huidige belang' zijn de onderlinge verschillen tussen de afzonderlijke competenties geringer dan bij de 'huidige kwaliteit'. Dit impliceert de wens dat zeker kennis van competenties als sector-/branche-ervaring en marketingkennis zeker moet worden aangescherpt in de RvC. Alle scores liggen tussen de 3,7 en 4,3. Alleen technologische kennis blijft achter met 3,3 (zie tabel B2 appendix I).</li> <li>▪ Ten opzichte van het basisprofiel hechten de commissarissen van de <i>niet-genoteerde</i> bedrijven nu minder belang aan operationele en internationale ervaring. Dit geldt ook voor het internationale netwerk. Aan financiële kennis en het Nederlandse netwerk hechten ze nu meer belang dan het basisprofiel.</li> </ul>
MKB minder ambitieus	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De commissarissen van het <i>MKB</i> zijn over de gehele linie minder ambitieus dan de respondenten uit het basisprofiel ten aanzien van het huidige belang van de afzonderlijke competenties. Dit gaat op voor sector-/branche-ervaring, internationale ervaring, internationaal netwerk en juridische en HR-kennis.</li> </ul>
'Hoog' belang nu, vooral voor ervaring	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>De voorzitter</i> legt de lat op nagenoeg alle competenties hoger dan het basisprofiel. Gemiddeld stelt deze vooral hogere eisen aan ervaring dan aan kennis en netwerk.</li> </ul>
Afwijkend (negatief) voor sector-/branche-ervaring	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>De commissaris/lid RvB</i> wijkt alleen voor sector- en branche-ervaring af van het basisprofiel. Dat is voor eerstgenoemde wat minder belangrijk.</li> </ul>
Minder belang juridische kennis en netwerk in Nederland	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>De niet-beroepscommissaris</i> komt grosso modo tot dezelfde conclusies als bij het basisprofiel. Er zijn twee significante afwijkingen die tot een bijstelling richting minder belangrijk leiden, namelijk juridische kennis en netwerk in Nederland.</li> </ul>
Hogere eisen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>De jongere commissaris</i> stelt doorgaans hogere eisen dan de respondenten binnen het basisprofiel.</li> </ul>

Gap tussen toekomstig belang en huidige kwaliteit

Tabel 2.2 Competenties (leden) RvC: gap tussen toekomstig belang en huidige situatie					
	bapr	n-g	mkb	vz	rvb
<b>Eigenschappen (leden) RvC</b>					
▪ bestuurlijke ervaring					0,4
▪ operationele ervaring		-0,4	-0,5	0,6	
▪ sector-/branche-ervaring	0,4		-0,4	0,7	
▪ internationale ervaring	0,4	0,6	0,5	0,3	0,7
<i>Totaal ervaring</i>	0,3			0,5	0,3
▪ juridische kennis					0,7
▪ HR-kennis	0,4	0,5		0,4	
▪ marketingkennis		0,6		0,3	
▪ technologische kennis				0,7	
<i>Totaal kennis</i>	0,2			0,3	0,3
▪ netwerk in Nederland	-0,6			-0,6	
▪ internationaal netwerk	0,7	0,9	0,7	0,6	1,0

Gap = waarde toekomstig belang - waarde huidige situatie

Verschillen tussen het toekomstige belang en de huidige kwaliteit staan in tabel 2.2, voor zover deze verschillen significant zijn. Deze verschillen zijn te interpreteren als de wens tot verbetering, indien de getallen met rood zijn weergegeven. Bij groene getallen is er sprake van een soort 'overkwalificatie'.

- |  |  |
|--|--|
| <p>Voor internationale dimensie heeft behoefte versterking</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Voor het basisprofiel ligt de grootste wens om te verbeteren bij het internationale netwerk. Consistent hiermee is de wens tot meer internationale ervaring. Het belang voor het Nederlandse netwerk wordt ingeruild voor internationaal netwerk. De RvC is zich bewust van de noodzaak om het toezicht op de onderneming meer internationaal te oriënteren.</li> </ul>   |
| <p>Voor sector- en branche-ervaring upgrade nodig</p>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sector- en branche-ervaring (verstand hebben van de business) moet ook omhoog. Dit is consistent met de wens om de RvC meer te betrekken bij strategiebepaling en ondernemingsdoelstellingen (zie tabel 2.4).</li> </ul>  |
| <p>Lacune in HR-kennis opvullen</p>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ook bestaat er een opvallend verschil tussen kwaliteit en toekomstig belang voor HR-kennis. Vermoedelijk houdt deze behoefte verband met de nodige competenties ten aanzien van benoemings- en selectieactiviteiten, het beoordelen van functioneren van RvB en RvC en de remuneratie-activiteiten.</li> <li>▪ Ook bij de open vragen zijn diverse opmerkingen in deze sfeer gemaakt, zoals hoe om te gaan met disfunctionerende commissarissen of leden van de RvB.</li> </ul>   |
| <p>Technologische kennis niet populair</p>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opvallend is het geringe belang van technologische kennis. Er bestaat geen echt grote ambitie om dit te veranderen. Technologie is blijkaar geen groot discussiepunt in de Nederlandse boardrooms. Dit sluit aan bij de discussie over een mogelijk tekort aan R&amp;D-investeringen door Nederlandse ondernemingen.</li> <li>▪ RvC-leden van <i>niet-beursgenoteerde</i> bedrijven zijn zich bewust van de achterstand in internationale oriëntatie, HR-kennis en marketingkennis. Zij willen deze achterstand inhalen en het net als de beursgenoteerde ondernemingen verder verbeteren.</li> </ul> |
| <p>MKB wil internationaal</p>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ RvC-leden van het MKB hebben maar één duidelijke wens, namelijk om de internationale oriëntatie flink te verbeteren. De MKB-onderneming kijkt meer en meer over de landsgrenzen heen. Operationele ervaring en sector- en branche-ervaring hebben ze meer dan voldoende. Daar wordt geen noodzaak tot verbetering gevoeld. Voor het MKB zijn de operaties en marktomvang relatief overzichtelijk en daar zit geen haat in kennis en ervaring.</li> </ul>  |
| <p>Bij 'RvB' speerpunten:</p>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Naast een roep om meer internationale oriëntatie bij de RvC, wenst de 'RvB' ook meer</li> </ul>   |

- internationaal en juridische kennis
- juridische support vanuit de RvC. De toenemende juridisering richting aandeelhouders wordt het sterkst gevoeld door de 'RvB' (zie paragraaf 5.1).
- Ruimte voor nodige verbeteringen
- De RvC-*voorzitter* gaat in zijn wensen tot verbeteringen verder dan de overige leden met operationele ervaring, sector-/branche-ervaring, technologische kennis en internationaal netwerk. Dit zijn de speerpunten van de voorzitter voor de toekomst.
- Vooruitgang gewenst op alle fronten
- De *niet-beroepscommissaris* ziet op nagenoeg alle competenties een noodzaak tot verbetering.
- Ook aantal wensen
- De *jongere commissaris* voorziet meer bagage ten aanzien van sector-/branche-ervaring, HR-kennis, technologische kennis en internationaal netwerk.

## 2.2 Activiteiten RvC

Tabel 2.3 Activiteiten RvC (1): huidige kwaliteit

	bapr	n-g	mkb	vz	rvb
Activiteiten (leden) RvC					
▪ toezicht op bestuur in het algemeen	4,1		4,5		
▪ advisering bestuur in het algemeen	4,1		4,5		
▪ (mede) bepaling ondernemingsdoelstellingen en -strategie	4,1				3,7
▪ inrichting organisatie (structuur)	3,9				4,1
▪ toezien op operationele gang van zaken	3,3		4,2		
▪ ambassadeursrol voor organisatie	2,9		3,3	3,5	

- (Mede) bepaling doelstellingen en strategie ook 'kerntaak' RvC
- Historisch gezien heeft de RvC twee taken, namelijk toezicht houden en desgewenst (on)gevraagd advies verlenen. De laatste jaren is er meer expliciete aandacht gekomen voor het belang van de ondernemingsdoelstellingen en -strategie. Enerzijds kan dit laatste worden gezien als uitvloeisel van beide voorgaande taken. In dit rapport is ervoor gekozen de (mede) bepaling van doelstellingen en strategie ook als aparte, zogeheten 'kerntaak' te beschouwen.
- Kwaliteit kerntaken redelijk goed; die op toezicht op operationele activiteiten matig
- Met drie kerntaken - toezicht op het bestuur, advisering van het bestuur en (mede) bepaling van doelstellingen en strategie - scoort de RvC in het basisprofiel goed, een 4,1. In iets mindere mate gaat dit ook op voor activiteiten rond de inrichting van de organisatie (3,9).
  - De kwaliteit van het toezicht op operationele zaken wordt duidelijk minder hoog geschat.
- Voor RvC geen uitgesproken ambassadeursrol
- De ambassadeursrol van de RvC ten opzichte van de buitenwereld wordt ofwel niet begrepen, ofwel het laat de respondenten lauw.
- Bij MKB ook kwaliteit toezicht op operaties hoog
- RvC-leden van het MKB kennen een relatief hoge score toe aan de kwaliteit op de drie kerntaken en het toezicht op de operationele gang van zaken. In lijn met dit laatste scoort de RvC van het MKB op kwaliteit hoger met operationele ervaring dan binnen het basisprofiel (zie tabel 2.1). Dit kan duiden op een grotere operationele betrokkenheid. RvC-leden van het MKB staan daardoor wat dichterbij de onderneming en de RvB.
- Voorzitter heeft meer oog voor kwaliteit ambassadeursrol
- De *voorzitter* van de RvC is gemiddeld wat positiever over de huidige kwaliteit van de ambassadeursrol van de RvC. Dit heeft vermoedelijk te maken met het wat nadrukkelijker zichtbaar zijn van de voorzitter, zowel op de AvA als in de publiciteit.
- "RvB" niet tevreden over kwaliteit RvC voor (mede) bepaling doelstellingen en strategie
- De RvB acht de huidige situatie van de RvC bij de (mede) bepaling van doelstellingen en strategie verhoudingsgewijs niet hoog in. Wellicht heeft dit te maken met de eveneens door deze subgroep als relatief laag gepercipieerde sector- en branche-ervaring. Dezelfde aarzeling wordt ook enigszins waargenomen bij het proactief betrekken van de RvC bij belangrijke besluitvorming (zie tabel 4.7).

Niet-beroepscommissaris zeer kritisch

- De niet-beroepscommissaris is ook nu weer minder overtuigd van de huidige kwaliteit van de RvC's op de meeste van de hier aan de orde gestelde activiteiten.

**Belang nu**

Binnen basisprofiel aantal activiteiten (zeer) belangrijk

- Binnen het basisprofiel worden de meeste hier genoemde activiteiten als (zeer) belangrijk gezien.
- De uitzondering hierop is de ambassadeursrol voor de organisatie. Het toezien op de operationele gang van zaken blijft net onder het niveau van 'belangrijk'.

Bij niet-genoteerde bedrijven toezicht op operaties geen hoge prioriteit

- RvC-leden van grote *niet-beursgenoteerde* ondernemingen hebben weinig op met toezicht op de operationele gang van zaken. Dit komt ook tot uiting in het relatief lage belang dat deze RvC-leden hechten aan operationele ervaring.

*Gap tussen toekomstig belang en huidige kwaliteit*

Tabel 2.4 Activiteiten RvC (1): gap tussen toekomstig belang en huidige kwaliteit

	bapr	n-g	mkb	vz	rvb
Activiteiten (leden) RvC					
▪ toezicht op bestuur in het algemeen	0,5	0,3			0,5
▪ advisering bestuur in het algemeen				0,4	
▪ (mede) bepaling ondernemingsdoelstellingen en -strategie	0,6	0,4			0,7
▪ inrichting organisatie (structuur)	0,3			0,3	
▪ toezien op operationele gang van zaken	0,7		-0,5	1,0	
▪ ambassadeursrol voor organisatie		0,4			0,6

*Gap = waarde toekomstig belang - waarde huidige situatie*

Versterking toezicht gewenst; benadrukking aparte rol RvB en RvC

- De kerntaken scoren weliswaar goed maar het moet beter, vooral het toezicht op het bestuur en de mede (bepaling) van doelstellingen en -strategie. Opvallend is dat advisering niet echt hoeft te worden verbeterd. De nadruk ligt op toezicht en medebepaling. De RvC wil meer grip. Dit blijkt ook uit de behoefte om het toezicht op operationele zaken significant te verbeteren, net als bij de activiteiten met betrekking tot interne risicobeheersings- en controlesystemen (zie paragraaf 3.1).
- Vermoedelijk speelt hierbij de behoefte van de RvC om zich nadrukkelijk als apart orgaan te manifesteren ten opzichte van de RvB. De afbakening van de eigen rollen kan en moet nog verder verbeteren, ook al geven de commissarissen expliciet aan dat deze al van een hoog niveau is. Maatschappelijke druk, internationale ontwikkelingen, juridisering, gewenste professionalisering en toenemende aansprakelijkheden spelen hierbij vermoedelijk een belangrijke rol.

Voorzitter ziet hoger belang voor advisering en toezicht op operaties

- Opvallend is dat de *voorzitter* vooral de advisering wil verbeteren. Dit gaat samen met het toekennen van een substantieel hoger belang aan operationeel toezicht. De RvC-voorzitter wil dichter bij de RvB gaan staan en wellicht meer zicht krijgen op de operationele risico's.

'RvB': toezicht op operaties geen taak RvC

- De 'RvB' hecht minder waarde aan toezicht op de operaties door de RvC. In de ogen van de 'RvB' is dit meer een 'uitvoerende' taak die tot het takenpakket van de RvB behoort. De 'RvB' wil hier een duidelijke scheiding tussen wat de RvB doet en wat de RvC doet. Uit oogpunt van scheiding van functies valt hier wel wat voor te zeggen. Een voorwaarde is wel dat de RvB voldoende duidelijkheid verschaft aan de RvC over hoe de operationele risico's worden bepaald en beheersbaar gemaakt en gehouden. In dat verband is het ook consistent dat de 'RvB' relatief meer te spreken is over de huidige kwaliteit van inrichting van de organisatie en geen reden ziet om het belang daarvan buitenproportioneel te laten toenemen.

Spanningsveld tussen RvB en RvC bij toezicht op operaties

Op grond van de resultaten blijkt er duidelijk sprake te zijn van een spanningsveld tussen de opvattingen van de voorzitter en die van de 'RvB', voor zover dit het toezicht op de operationele gang van zaken betreft.

- De *niet-beroepscommissaris* en de *jongere commissaris* zien op diverse punten een mismatch tussen toekomstig belang en huidige kwaliteit.

Tabel 2.5 Activiteiten RvC (2): huidige kwaliteit

	bapr	n-g	mkb	vz	rvb
<i>Corporate governance-structuur ten aanzien van:</i>					
▪ afbakening bestuurlijke verhoudingen	3,6			4,1	
▪ relatiebeheer 'stakeholders'	3,6				
▪ dialoog met aandeelhouders	3,2		3,6	3,7	
▪ verantwoording aan aandeelhouders	3,8			4,3	

Kwaliteit dialoog met aandeelhouders matig

- Over de huidige kwaliteit van de afbakening van bestuurlijke verhoudingen, het relatiebeheer met 'stakeholders' en de verantwoording aan aandeelhouders zijn de commissarissen binnen het basisprofiel gemiddeld enigszins te spreken.
- Dat geldt minder voor de dialoog met de aandeelhouders. Deze wordt nog als matig, wel richting voldoende ervaren.

Voorzitter positiever, maar terecht?

- Over de genoemde onderwerpen is de *voorzitter* aanmerkelijk meer te spreken. Een deel van de genoemde onderwerpen ligt, ceteris paribus, ook meer op zijn bordje dan op dat van de andere commissarissen.
- Nu kan het zijn dat de voorzitter gelijk heeft, en de andere commissarissen ongelijk. Dan dient de voorzitter er in ieder geval over na te denken hoe door communicatie werkelijkheid en perceptie dichterbij elkaar kunnen worden gebracht. Heeft de commissaris daarentegen ongelijk en de andere commissarissen gelijk, dan zal vermoedelijk het een en ander in de rol van de voorzitter dienen te worden aangepast.

Jongere commissaris eens met voorzitter

- Opvallend is dat de *jongere commissaris*, die regelmatig blijkt geeft van een wat kritische opstelling ten aanzien van deze zaken, de opvatting van de voorzitter deelt.

#### **Belang nu**

Aandachtspunten zijn belangrijk

- Het belang van de afzonderlijke onderwerpen beweegt zich rond het niveau van belangrijk met alleen 'verantwoording aan aandeelhouders' met een waarde boven de 4,0.

Kan verantwoording afleggen aan aandeelhouders zonder dialoog?

- De voorzitter en de commissaris/lid RvB delen met de jongere commissaris de opvatting dat vooral de verantwoording aan de aandeelhouders erg belangrijk is.
- Het is in dat verband verbazingwekkend dat het belang van een dialoog met de aandeelhouders verhoudingsgewijs veel lager scoort. Houdt verantwoording afleggen niet impliciet in dat er dan ook sprake moet zijn van een dialoog?

Aandeelhouderscommissie, commissarisnieuwsbrief en informatieve AvA's mogelijke instrumenten voor dialoog

- *Op dit moment vindt in de standaard situatie in Nederland één keer per jaar een vergadering plaats (de AvA), waar commissarissen en aandeelhouders met elkaar van gedachten kunnen wisselen. Over de kwaliteit daarvan wordt gemengd gedacht. Wij vragen ons af of het niet het overwegen waard is de 'oude aandeelhouderscommissie' weer van stal te halen en aangepast aan de wensen en mogelijkheden van de tegenwoordige tijd een rol te laten spelen in de dialoog tussen commissarissen en aandeelhouders. Complementair hieraan zouden een aandeelhoudersnieuwsbrief van de commissarissen en informatieve, niet-besluitvormingsgerichte AvA's als instrumenten kunnen worden ingezet.*

Gap tussen toekomstig belang en huidige kwaliteit

Tabel 2.6 Activiteiten RvC (2): gap tussen toekomstig belang en huidige kwaliteit

	bapr	n-g	mkb	vz	rvb
<i>Corporate governance-structuur ten aanzien van:</i>					
▪ afbakening bestuurlijke verhoudingen	0,4	0,4	0,4		0,6
▪ relatiebeheer 'stakeholders'	0,3	0,4	0,6	0,4	0,8
▪ dialoog met aandeelhouders	0,7	0,8	0,6		1,3
▪ verantwoording aan aandeelhouders	0,6	0,5		0,4	0,7

Gap = waarde toekomstig belang - waarde huidige situatie

- Huidige kwaliteit te laag voor toekomstig belang
- Visueel (veel rode getallen en dus significante mismatch) is onmiddellijk duidelijk dat de huidige kwaliteit onvoldoende in overeenstemming is met het toekomstige belang. Er zal een aantal verbeterlagen moeten worden gemaakt.
- Voor RvB grootste stap bij dialoog met aandeelhouders
- De commissaris/lid RvB ziet dat de grootste inhaalslag gemaakt moet worden in de dialoog met de aandeelhouders. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt doordat deze commissaris de huidige kwaliteit verhoudingsgewijs erg laag vindt. Dit in tegenstelling tot de voorzitter. Vandaar dat deze laatste lang niet zo'n grote mismatch laat zien als de commissaris/lid RvB.
- Voor voorzitter en 'RvB' afbakening bestuurlijke verhouding onderwerp van gesprek
- Ook ten aanzien van de afbakening van de bestuurlijke verhoudingen is het verschil in opvatting tussen de voorzitter en de commissaris/lid RvB interessant. De voorzitter is redelijk te spreken over de huidige kwaliteit en ziet in relatie tot het toekomstige belang geen reden voor verandering. De subgroep commissaris/lid RvB is duidelijk minder te spreken over de huidige kwaliteit. Ten aanzien van het toekomstige belang hebben beide subgroepen min of meer dezelfde mening. De commissaris/lid RvB voorziet derhalve nog wel enige aanpassing.

### 3 Commissies RvC

#### 3.1 Commissieactiviteiten RvC

Tabel 3.1 Activiteiten RvC: huidige kwaliteit

	bapr	n-g	mkb	vz	rvb
Activiteiten (leden) RvC					
▪ auditactiviteiten	4,4	4,1	3,9		4,0
▪ interne risicobeheersings- en controlesystemen	4,1				
▪ remuneratieactiviteiten	3,8	3,1	3,3	4,1	
▪ selectie en benoeming leden RvC	4,1				
▪ selectie en benoeming leden RvB	3,9	3,7			4,2
▪ evaluatie functioneren RvC	3,5			3,8	3,8
▪ evaluatie functioneren RvB	3,9		4,3	4,1	

Tevreden over meeste activiteiten van RvC

- In het basisprofiel krijgt de RvC voor de commissieactiviteiten - audit, remuneratie, selectie en benoeming - een ruime voldoende, rond de 4,0. Dit duidt op een redelijke mate van tevredenheid.

Kwaliteit evaluatie functioneren RvC geen top, auditactiviteiten wel

- De auditactiviteiten steken er ruim bovenuit met een 4,4. De remuneratieactiviteiten blijven daarbij wat achter.
- De grote uitzondering op deze mate van tevredenheid betreft de evaluatie van het functioneren van de RvC. Met een 3,5 is deze wel voldoende, maar blijft daarmee ver achter bij de beleefde kwaliteit op de andere activiteiten. De voorzitter en de commissaris/lid RvB zijn met een 3,8 significant beter te spreken over de evaluatie van de RvC.

Kritisch over evaluatie

- De *niet-beroepscommissaris* is van alle afzonderlijke subgroepen het meest kritisch ten aanzien van de evaluatie van het functioneren van zowel de RvC als de RvB.

Bij niet-genoteerde bedrijven en MKB kwaliteit remuneratie-activiteiten matig

- De commissarissen van de *niet-genoteerde bedrijven* en van het MKB zijn minder overtuigd van de huidige kwaliteit van de remuneratieactiviteiten dan de andere respondenten.
- De *voorzitter* en de *jongere commissaris* zijn in dit opzicht echter aanzienlijk positiever dan beide vorige subgroepen.

#### **Belang nu**

Genoemde activiteiten (zeer) belangrijk

- Binnen het basisprofiel worden de meeste van de hier genoemde activiteiten van de RvC als (zeer) belangrijk gekwalificeerd.

Bij niet-genoteerd bedrijf en MKB minder belang voor remuneratie-, selectie- en benoemingsactiviteiten

- RvC-leden van *niet-beursgenoteerde ondernemingen* hechten relatief minder belang aan de remuneratie-, selectie-, benoemingsactiviteiten en evaluatie van de RvC dan binnen het basisprofiel. Soms bestaan voor deze activiteiten geen aparte commissies binnen deze RvC's.
- Misschien is deze lagere score voor 'belang nu' ook de aanleiding om de huidige kwaliteit ten aanzien van deze activiteiten wat laag in te schatten. Dit is overigens in tegenspraak met het kennisniveau, dat namelijk wel als tamelijk hoog wordt beoordeeld. Dit geldt vooral voor de remuneratieactiviteiten waarvan de kwaliteit niet echt hoog wordt gescoord, met een 3,1, in tegenstelling tot de aanwezige kennis (4,5). Blijkbaar worden de remuneratieactiviteiten niet echt als ingewikkeld beschouwd, gezien het relatief lage belang, en is de aanwezige kennis meer dan voldoende. De discussie over topbeloningen ligt bij niet-beursgenoteerde bedrijven minder scherp, mede doordat optiebeloningen veel minder voorkomen.
- Voor RvC-leden van het MKB geldt het bovenstaande onverkort.

Evaluatie RvC en RvB het hoogst op de agenda bij jongere commissaris en commissaris/lid RvB

- De *commissaris/lid RvB* en de *jongere commissaris* kennen het meeste belang toe aan de evaluatie van de RvC en de RvB. Daarbij is de algemene teneur dat de evaluatie van de RvB iets belangrijker wordt gevonden dan de evaluatie van de RvC. Alleen de voorzitter vindt beide terecht even belangrijk.

*Gap tussen toekomstig belang en huidige kwaliteit*

Tabel 3.2 Activiteiten RvC: gap tussen toekomstig belang en huidige kwaliteit

	bapr	n-g	mkb	vz	rvb
<b>Activiteiten (leden) RvC</b>					
▪ auditactiviteiten				0,3	
▪ interne risicobeheersings- en controlesystemen	0,4	0,4	0,6	0,4	0,4
▪ remuneratieactiviteiten	0,5	0,7	0,6		0,3
▪ selectie en benoeming leden RvC	0,4				
▪ selectie en benoeming leden RvB	0,8	0,5		0,5	
▪ evaluatie functioneren RvC	1,0	0,7	0,4	0,6	0,5
▪ evaluatie functioneren RvB	0,6	0,5		0,3	0,5

*Gap = waarde toekomstig belang - waarde huidige situatie*

Verbetering wenselijk geacht, behalve bij audit

- Binnen het basisprofiel is het duidelijk dat de commissarissen deze activiteiten verder wensen te perfectioneren, uitgezonderd de auditactiviteiten, die al op een hoog niveau staan. Alleen de voorzitter en de niet-beroepscommissaris zien ook ten aanzien van de auditactiviteiten nog ruimte voor verbetering.
- Verder valt op dat nagenoeg alle afzonderlijke subgroepen de mening zijn toegedaan dat er ten aanzien van de interne risicobeheersings- en controlesystemen nog vooruitgang kan en moet worden gerealiseerd. Hieruit blijkt duidelijk de actualiteit van dit onderwerp.
- Ook ten aanzien van de evaluaties van de RvC en de RvB wordt een 'opknapbeurt' wenselijk geacht. Vooral bij de evaluatie van de RvC is dit het geval. Het verschil tussen het toekomstige belang en de huidige kwaliteit is fors.
- Bij de *niet-genoteerde bedrijven* en het *MKB* is er geen aanleiding de selectie en benoeming van leden van de RvC te verbeteren. Wel wensen deze RvC-leden voor de toekomst wat achterstand ten aanzien van de remuneratieactiviteiten weg te werken.

Forse verbetering voor evaluatie RvC nodig

- Vooral bij de *niet-beroepscommissaris* en de *jongere commissaris* is met betrekking tot de evaluatie van de RvC de gap tussen toekomstig belang en de huidige kwaliteit ongekend groot.
- Beide subgroepen hebben een vergelijkbare beleving ten aanzien van de selectie en de benoeming van leden van de RvB.

### 3.2 Functioneren (leden) RvC

Tabel 3.3 Beoordeling functioneren (leden) RvC: huidige situatie

	bapr	n-g	mkb	vz	rvb
<b>RvC-leden van de <i>auditcommissie</i>:</b>					
▪ zijn geheel onafhankelijk	4,8		4,1		4,3
▪ beschikken over voldoende relevante kennis	4,6				4,2
▪ zijn moeilijk te vinden	3,1			2,6	
<b>RvC-leden van de <i>remuneratiecommissie</i>:</b>					
▪ zijn geheel onafhankelijk	4,6		4,0		4,1
▪ beschikken over voldoende relevante kennis	4,0	4,5			
▪ gebruiken externe beloningsdeskundigen	4,4		3,9		
▪ toetsen functioneren van afzonderlijke leden van de RvB op vooraf vastgestelde criteria	4,1	4,6			

	bapr	n-g	mkb	vz	rvb
<b>RvC-leden van de <i>selectie- en benoemingscommissie voor de RvB</i>:</b>					
▪ zijn geheel onafhankelijk	4,8		4,2		4,2
▪ beschikken over voldoende relevante kennis	4,1	4,7			
▪ maken gebruik van executive search-bureaus	4,3	3,7	3,7		
▪ benutten het eigen netwerk	3,7			4,1	4,1
▪ toetsen kandidaten m.b.v. objectieve profielschetsen	4,3				

- Leden RvC-commissies geheel onafhankelijk
- De RvC-leden binnen de afzonderlijke commissies<sup>5</sup> zijn in de ogen van de commissarissen geheel onafhankelijk.
  - Bij de commissarissen van het MKB en de commissarissen/leden RvB is de instemming wel aanwezig, maar iets minder uitgesproken dan binnen het basisprofiel. Wat betreft de tweede subgroep speelt wellicht mee dat zij bij uitstek goed op de hoogte zijn van de informatie die benodigd is voor het goed kunnen verrichten van de diverse activiteiten. Een belangrijke en soms de belangrijkste bron van de informatie is de onderneming. Op grond hiervan schatten ze de onafhankelijkheid wellicht wat minder hoog in. Een andere mogelijkheid is dat de commissaris/lid RvB de onafhankelijkheid van de RvC-leden ten opzichte van elkaar lager schat. Het is niet uitzonderlijk dat commissarissen elkaar in andere RvC's en/of bestuurlijke gremia tegenkomen.
- Voldoende relevante kennis aanwezig
- De RvC-leden beschikken over voldoende voor de commissies benodigde kennis. Verhoudingsgewijs gaat dit vooral op voor de auditcommissie.
  - De niet-beroepscommissaris geeft blijk van enige twijfel voor zover het de kennis betreft van de remuneratiecommissie en de selectie- en benoemingscommissie.
- Opvattingen over het moeilijk kunnen vinden van leden auditcommissie lopen sterk uiteen
- De opvattingen over het moeilijk kunnen vinden van leden van de auditcommissie komen gemiddeld uit op een waarde rond de 3,0. De respondenten zijn het dus deels wel en deels niet eens met deze uitspraak. Wel is de standaarddeviatie bij deze uitspraak hoog. Dit impliceert dat de opvattingen sterk uiteenlopen van commissarissen die het eens zijn met deze uitspraak tot commissarissen die het oneens zijn met de uitspraak. De conclusie zou dan kunnen zijn dat het zoekproces naar leden van de auditcommissie niet uniform is en dat sommige RvC's daarmee wat problemen hebben.
- Inzet externen bij commissies
- Bij de remuneratie- en de selectie- en benoemingscommissie wordt (geregeld) gebruikgemaakt van externe partijen.
  - Relatief gaat dit het minst op voor de commissarissen bij het MKB. Wat betreft de selectie- en benoemingscommissie krijgen ze daarbij gezelschap van de commissarissen van de niet-genoteerde bedrijven.
- Functioneren RvB-leden getoetst op basis van vooraf vastgestelde criteria
- In de huidige situatie wordt het functioneren van de RvB-leden getoetst op basis van vooraf vastgestelde criteria. Naast het basisprofiel gaat dit vooral op bij de niet-genoteerde bedrijven.
  - De jongere commissaris en de niet-beroepscommissaris zijn wat minder stellig in hun opvattingen wat betreft de instemming met deze uitspraak.
- Voor selectie- en benoemingscommissie wordt eigen netwerk 'wel' gebruikt
- Het eigen netwerk wordt wel gebruikt bij de selectie- en benoemingsactiviteiten, maar er lijkt sprake te zijn van enige terughoudendheid. Dit geldt overigens niet voor de voorzitters en de commissarissen/leden RvB. Deze subgroepen geven duidelijk aan hun netwerk te benutten. Bij een deel van de respondenten lijkt het old boys network nog wel te functioneren.

<sup>5</sup> De vraagstelling betrof de commissies dan wel, indien een dergelijke commissie niet aanwezig was, de activiteiten van een dergelijke commissie.

Gap tussen gewenste en huidige situatie

Tabel 3.4 Beoordeling functioneren (leden) RvC: gap tussen gewenste en huidige situatie

	bapr	n-g	mkb	vz	rvb
<b>RvC-leden van de <i>auditcommissie</i>:</b>					
▪ zijn geheel onafhankelijk			0,4		0,5
▪ beschikken over relevante kennis					0,6
<b>RvC-leden van de <i>remuneratiecommissie</i>:</b>					
▪ zijn geheel onafhankelijk					0,7
▪ beschikken over relevante kennis	0,7			0,5	0,7
▪ gebruiken externe beloningsdeskundigen		-0,5		-0,5	
<b>RvC-leden van <i>selectie- en benoemingscommissie voor RvB</i>:</b>					
▪ beschikken over relevante kennis	0,3			0,4	
▪ benutten het eigen netwerk			-0,5		

Gap = waarde gewenste situatie - waarde huidige situatie

- De score op onafhankelijkheid is in de uitgangssituatie hoog. Toch zien de commissaris van het MKB en de commissaris/lid RvB nog ruimte voor een verdere aanscherping hiervan bij de auditcommissie. Daarmee komen ze min of meer op het gewenste niveau van het basisprofiel en dat van de andere subgroepen.
- Bij de commissaris/lid RvB geldt dit eveneens voor de onafhankelijkheid van de RvC-leden van de remuneratiecommissie.

Vooraf kennisverhoging bij remuneratiecommissie wenselijk

- Binnen het basisprofiel bestaat er een duidelijke wens om het kennisniveau in de remuneratiecommissie te verbeteren. In iets mindere mate geldt dit ook voor de kennis bij de benoemingscommissie. Het eerste is begrijpelijk gezien de discussie over topbeloningen die vooral bij beursgenoteerde ondernemingen is gevoerd. Nu lijkt de remuneratiecommissie nog sterk afhankelijk te zijn van externe beloningsdeskundigen. Dit moet in de toekomst wat minder worden. Vooral de variabele honoreringscomponent lijkt de nodige vragen op te roepen. Enerzijds betreft dit de verhouding tot de vaste component. Aan de andere kant lijken vooral de criteria die worden gehanteerd bij het variabele deel van de honorering aanleiding te zijn voor discussies. Het gezonde principe dat iemand alleen mag worden afgerekend op wat hij/zij kan beïnvloeden, lijkt nogal eens verlaten te zijn. Tezamen met de soms gehanteerde openeindregeling, waarbij limieten ontbreken, is dit tegenwoordig in de maatschappelijke context niet meer acceptabel.
- De commissaris/lid RvB acht een verbetering van het kennisniveau wenselijk voor de auditcommissie (eveneens bij de niet-beroepscommissaris) en de remuneratiecommissie. Bij deze laatste commissie wordt dit standpunt gedeeld door de meeste afzonderlijke subgroepen.
- De selectie- en benoemingscommissie moet in de ogen van de voorzitter en de niet-beroepscommissaris qua kennisniveau nog verbeteren.

Voorzitter wil minder hulp externe beloningsdeskundige

- De voorzitter en de commissaris bij het niet-genoteerde bedrijf zijn van mening dat de hulp van een externe beloningsdeskundige wel wat minder kan worden ingeroepen. De raad moet deze kennis zelf in huis halen/hebben.

Bij selectie en benoeming minder eigen netwerk bij MKB

- De commissarissen bij het MKB vinden dat er door de selectie- en benoemingscommissie minder moet worden teruggevallen op het eigen netwerk.

### 3.3 Tijdsbesteding

Tabel 3.5 Tijdsbesteding huidige situatie (in uren per jaar)

	bapr	n-g	mkb	vz	rvb
Auditcommissie	51	37	24	64	42
Remuneratiecommissie	25	17	10		
Selectie- en benoemingscommissie	29		20		

Meeste tijd voor  
auditcommissie

- De meeste tijd wordt besteed aan de auditcommissie: gemiddeld 51 uur per jaar. Dit is geen verrassing.

Bij MKB en niet-  
genoteerd bedrijf minder  
tijd besteed aan  
commissies

- Bij niet-beursgenoteerde ondernemingen en MKB-ondernemingen wordt minder tijd aan de commissies besteed. Dit gaat vooral op voor de audit- en de remuneratiecommissie. Dit is vermoedelijk gerelateerd aan de complexiteit van dit type ondernemingen. Daarnaast speelt wellicht ook mee dat de afwezigheid van publieke druk en andere aansprakelijkheid dan bij een beursgenoteerd bedrijf ertoe leiden dat deze commissies relatief iets minder belangrijk zijn in de ogen van de RvC.
- De RvC-voorzitter schat de inspanning van de auditcommissie hoog in met 64 uur. De commissaris/lid RvB heeft echter een andere perceptie: met de auditcommissie is 'maar' 42 uur gemoeid.

*Gap tussen gewenste en huidige situatie*

Tabel 3.6 Tijdsbesteding huidige situatie (in uren per jaar): gap tussen gewenste en huidige situatie

	bapr	n-g	mkb	vz	rvb
Auditcommissie				-12	15

*Gap = waarde gewenste situatie - waarde huidige situatie*

Voorzitter en  
commissaris/lid RvB  
convergeren qua tijd voor  
audit

- De voorzitter wil de tijd voor de auditcommissie reduceren met 12 uur op jaarbasis. De RvB wil dit aantal uren op jaarbasis evenwel uitbreiden met 15 uur. Daarmee komen beide subgroepen uiteindelijk dichterbij elkaar met 52 uur (voorzitter) en 57 (commissaris/lid RvB).

## 4 Functioneren RvC

### 4.1 Beoordeling functioneren RvC en zijn leden

Tabel 4.1 Beoordeling functioneren (leden) RvC: huidige situatie

	bapr	n-g	mkb	vz	rvb
De RvC is kritisch op zijn eigen functioneren	4,1			4,5	
Beoordeling gebeurt aan de hand van duidelijke criteria	3,7				
Beoordeling gebeurt door zelfevaluatie	4,1	3,7	3,2	4,4	
Beoordeling wordt gedaan door de voorzitter van de RvC	3,1			3,9	
Beoordeling geschiedt met behulp van een externe deskundige	1,9	2,3			2,4
Beoordeling doet de aandeelhouder	1,4	2,1	2,5		

RvC stelt kritisch te zijn op eigen functioneren

- De RvC is kritisch op zijn eigen functioneren. Hierover lijkt geen misverstand te bestaan. Vooral de voorzitters (4,5) en de commissarissen bij de 'overige' bedrijven (4,8) zijn deze mening toegedaan.
- De niet-beroepscommissaris (3,8) en de jongere commissaris (3,7) zijn nog niet erg onder de indruk van deze kritische opstelling. Hun standpunt lijkt meer dat ze de RvC het voordeel van de twijfel geven ten aanzien van dit aspect.

Toepassing duidelijke criteria lijkt aan enige twijfel onderhevig

- Gemiddeld gezien zijn de commissarissen van mening dat er min of meer met duidelijke criteria wordt gewerkt bij de beoordeling van het functioneren van (de leden van) de RvC. Het absolute niveau van de instemming is evenwel niet erg uitgesproken. Ook zijn er bij de afzonderlijke variabelen geen significante afwijkingen waar te nemen van de basisprofielwaarde. Dit leidt tot de conclusie dat er vermoedelijk op dit onderdeel nog wel enige winst is te boeken in de zin van professionalisering. Dit kan zowel het werken met criteria in het algemeen betreffen als ook de specifieke criteria.

Beoordeling functioneren vooral door zelfevaluatie

- Het accent bij het beoordelen van het functioneren van (de leden van) de RvC ligt op zelf-evaluatie. Dit standpunt wordt vooral gehuldigd door de voorzitters. Op zich wekt dit laatste geen bevreemding. In een wat klassiekere benadering wordt de voorzitter geacht een wat centralere rol te spelen in een RvC. Daar zou dan ook dit functioneren bij passen. De vraag is evenwel of de voorzitter in alle gevallen wel de persoon is die het best gekwalificeerd is voor deze taak. Misschien zijn er wel andere leden in de RvC met meer competenties op het gebied van het beoordelen van het functioneren dan de voorzitter. Misschien is het beter ook binnen een RvC nog verder terug te vallen op de specialisaties van de afzonderlijke commissarissen.

Zelfevaluatie nauwelijks aanwezig bij MKB, maar geen zicht op alternatief

- Bij de niet-genoteerde bedrijven (3,7) en vooral bij het MKB (3,2) komt de zelfevaluatie significant minder vaak voor dan bij het basisprofiel. Alternatieven lijken evenwel niet voorhanden bij deze beide subgroepen. Toch geven beide aan dat de RvC kritisch is op zijn eigen functioneren (4,2). Er lijkt sprake te zijn van enige inconsistentie in de antwoorden van de respondenten uit de MKB-deelpopulatie. Maar misschien zijn er wel andere vormen van evalueren van het functioneren van de RvC dan in het onderzoek aan de orde zijn gesteld.

Voorzitter geeft zelf aan wel de beoordeling te doen, maar dit komt niet zo over

- Er is geen uitgesproken opvatting binnen het basisprofiel of de beoordeling door de voorzitter wordt gedaan. Hierop zijn twee significante afwijkingen. De voorzitters zelf zijn van mening dat dit wel door de voorzitter wordt gedaan (3,9). De commissarissen van de 'overige' bedrijven zijn juist van mening dat dit niet het geval is (2,6).
- Stel dat de voorzitters gelijk hebben. Dan doen zij dat blijkbaar op een dusdanige manier dat de andere commissarissen daarvan niets merken. Eventuele niet-functionerende commissarissen krijgen dan wellicht onder vier ogen de suggestie dat zij misschien beter een commissariaat bij een andere instantie moeten nastreven of misschien wel helemaal geen commissariaat. Deze commissarissen krijgen dan de gelegenheid zich op 'eigen' initiatief

terug te trekken. Met in de ogen van de voorzitter goed-functionerende commissarissen vindt een dergelijk gesprek misschien niet plaats. Ogenschijnlijk lijkt er dan geen evaluatie te hebben plaatsgevonden door de voorzitter.

Nog geen gebruik van externe deskundigen

- Externe deskundigen worden niet gebruikt bij de beoordeling van het functioneren van de RvC. Gezien de eerder gesignaleerde tekortschietsing op de HR-competentie is het de vraag of een RvC niet moet overwegen wel gebruik te gaan maken van externe deskundigen.

Aandeelhouder niet aangewezen partij voor beoordeling

- De aandeelhouder is niet de aangewezen partij om het functioneren van de RvC te beoordelen. Eigenlijk is dit een zeer merkwaardige uitspraak. De RvC moet verantwoording afleggen aan de aandeelhouders over het gehouden toezicht. In het gremium van de algemene vergadering van aandeelhouders moet de RvC decharge krijgen over het gehouden toezicht. Het lijkt ons dat daarmee impliciet een uitspraak moet worden gedaan over het functioneren van de RvC. Wel is het zo dat het dan gaat om de RvC als raad en niet over de afzonderlijke commissarissen. Maar zoals er nu al commissarissen zijn die bijvoorbeeld in een auditcommissie zitten, is het wellicht voorstelbaar dat ook binnen een RvC min of meer wordt of zal worden gewerkt met portefeuilles. In dit laatste geval is er een mogelijkheid om een beoordeling te ontwikkelen voor en van de afzonderlijke commissarissen.

Welke aandeelhouder en wel competent?

- *Stel dat een aandeelhouder wel dit functioneren van de (leden van de) RvC moet beoordelen. Dan doet zich naast de vraag van de beschikbare competenties het probleem voor dat in Nederland in een groot aantal gevallen bij beursgenoteerde ondernemingen de aandeelhouders maar deels bekend zijn. Welke aandeelhouder zou dan die rol moeten vervullen? Of zou de aandeelhouder een externe deskundige moeten inhuren? Voor de niet-genoteerde bedrijven doet het probleem van het onbekend zijn van de aandeelhouders zich doorgaans niet of in mindere mate voor.*

Gap tussen gewenste en huidige situatie

Tabel 4.2 Beoordeling functioneren (leden) RvC: gap tussen gewenste en huidige situatie

	bapr	n-g	mkb	vz	rvb
De RvC is kritisch op zijn eigen functioneren	0,3	0,4			0,6
Beoordeling gebeurt aan de hand van duidelijke criteria	0,7	0,7	0,9		0,8
Beoordeling gebeurt door zelfevaluatie		0,7	0,7		
Beoordeling wordt gedaan door de voorzitter van de RvC				0,6	
Beoordeling geschiedt met behulp van een externe deskundige	0,9	0,8	0,8		1,5

Gap = waarde gewenste situatie - waarde huidige situatie

Beoordeling functioneren RvC moet professioneler

- De eerste associatie bij tabel 4.2 is dat er veel rode getallen staan. Er ontbreekt blijkbaar nog wel wat op het gebied van het beoordelen van het functioneren van (leden van) de RvC. De conclusie moet dan ook zijn dat er ook ten aanzien van dit facet van het commissariaat een duidelijke wens tot verdere professionalisering bestaat.

Zelfkritisch vermogen moet omhoog

- Het zelfkritisch vermogen moet omhoog. Dit wordt vooral gevonden door de commissaris/lid RvB, de jongere commissaris en de niet-beroepscommissaris.

Vooraf behoefte aan duidelijke criteria

- Vooral ten aanzien van het gebruik van duidelijke criteria is de wens duidelijk. Nagenoeg alle afzonderlijke subgroepen geven aan dat op dit gebied verbeteringen wenselijk zijn.

Klassieke criteria voldoen niet meer

- *De link naar remuneratie-activiteiten is al snel gelegd. Commissarissen hebben aangegeven dat op dit terrein verbeteringen wenselijk zijn. Voor zover bedrijven publiceren welke criteria worden gehanteerd bij het beoordelen van bestuurders, blijken de variabelen vooral financieel van aard te zijn. In een niet gering aantal gevallen zijn er zelfs*

*variabelen toegepast die de betrokken persoon maar in beperkte mate kan beïnvloeden. Een doodzonde!*

- *De ontwikkeling die we zien, is dat er in toenemende mate niet-financiële prestatiecriteria worden gehanteerd voor het vaststellen van een variabele honorering. Deze criteria sluiten in toenemende mate aan bij de te leveren operationele prestaties. De RvC van een bedrijf is het orgaan dat geacht mag worden verantwoordelijk te zijn voor dit proces en de invulling ervan. Ongetwijfeld heeft deze andere manier van vaststellen van criteria om prestaties te meten bij bestuurders ook invloed op het kijken naar het eigen functioneren van de (leden van de) RvC en de criteria die daarbij worden gehanteerd.*

Voor zelfevaluatie inhaalslag bij niet-genoteerde bedrijven en MKB

- Meer behoefte aan toepassing van zelfevaluatie valt waar te nemen bij de niet-genoteerde bedrijven en het MKB. Bij beide subgroepen is dat in feite een inhaalslag ten opzichte van de andere subgroepen vergeleken met de huidige situatie.
- Ook in de categorie 'overige' bedrijven is er sprake van een grotere wens tot zelfevaluatie.

Voorzitter ziet belangrijker rol voor zichzelf

- Het is opvallend dat alleen de voorzitter voor zichzelf een belangrijker rol weggelegd ziet bij het beoordelen van het functioneren van (de leden van) 'zijn' raad.

Externe deskundige komt er op de middellange termijn

- De grootste gap tussen de toekomstige en de huidige situatie betreft het gebruik van een externe deskundige. Ondanks deze duidelijke verschuiving komt de externe deskundige daarmee nog maar zwakjes in beeld. Een gemiddelde waarde van tussen de 2,5 en de 3,2 blijft duidelijk achter bij de waarde van 4,3 betreffende de duidelijke criteria.
- De uitzonderingen zijn de commissaris/lid RvB, met een waarde van 3,9, en de 'overige' bedrijven (3,6). Vooral de opvatting van de commissarissen/leden RvB lijkt ons een belangrijke indicatie voor een toekomstige ontwikkeling. Zij zijn de personen die in hun dagelijkse praktijk vermoedelijk al ervaring opdoen met specialisten op het gebied van het beoordelen van het functioneren van managers. Het is dan niet meer dan logisch dat zij die expertise ook gaan toepassen of inhuren voor het beoordelen van het functioneren van een RvC. Op middellange termijn is het aannemelijk dat de externe deskundige bij veel meer RvC's dan thans actueel wordt ingezet.

Aandeelhouder blijft aan zijlijn

- De aandeelhouder kwam in het spel niet voor en dat zal volgens de commissarissen ook zo blijven. De aandeelhouder blijft aan de zijlijn staan.

## 4.2 De voorzitter van de RvC

Tabel 4.3 De voorzitter van de RvC: huidige situatie

	bapr	n-g	mkb	vz	rvb
Voorzitter is een 'teamspeler'	4,0			4,5	
Voorzitter is de spil waar alles om draait binnen de RvC	3,6		3,0		4,0
Voorzitter geeft invulling aan de rolverhouding met de RvB	4,1		3,5	4,6	
Voorzitter is de communicator met aandeelhouders	3,1	3,6			

Voorzitter is teamspeler

- De voorzitter wordt gezien als teamspeler. Het wekt geen verbazing dat de voorzitter daarvan zelf erg overtuigd is.
- Alleen bij de categorie 'overige' bedrijven wordt daar gemiddeld (3,6) iets genuanceerder over gedacht.

Voorzitter is wel belangrijk, maar niet 'de' spil

- Een lichte instemming bestaat er ten aanzien van de 'spilfunctie' van de voorzitter. Hij/zij is dus wel belangrijk, maar niet 'de' spil.
- Bij het MKB is er sprake van een middenpositie. De commissaris/lid RvB gelooft echter wel in de spilfunctie. Vermoedelijk hangt dit ook samen met zijn/haar ervaring dat de voorzitter van een RvC doorgaans meer contact zal hebben met een RvB dan een willekeurig ander lid van de RvC.

- Voorzitter geeft invulling aan rolverhouding met RvB
  - De voorzitter geeft invulling aan de rolverhouding met de RvB. Dit wordt vooral zo beleefd door de voorzitter zelf (4,6), maar ook door de jongere commissaris (4,4).
  - Eigenlijk wordt dit alleen in mindere mate zo beleefd bij het MKB. Maar ook daar duidt de score van 3,5 meer op instemming dan op afwijzing van deze uitspraak.
- Voorzitter is niet 'de' communicator met aandeelhouders
  - De voorzitter is volgens de meeste commissarissen niet 'de' communicator met de aandeelhouders. Historisch is deze positie voorbehouden aan de RvB. De voorzitter neemt nu gemiddeld weer een middenpositie in.
- Bij familiebedrijf is dat vaak wel zo
  - De jongere commissaris en de commissaris bij de niet-genoteerde bedrijven zien min of meer (3,6) wel een dergelijke rol weggelegd voor de voorzitter. Wat betreft de niet-genoteerde bedrijven worden daarover indirect ook opmerkingen gemaakt bij de open vragen. In een aantal gevallen, bijvoorbeeld bij familiebedrijven, is de voorzitter van de commissarissen de persoon die moet balanceren tussen management en aandeelhouders.

#### Gap tussen gewenste en huidige situatie

Tabel 4.4 De voorzitter van de RvC: gap tussen gewenste en huidige situatie

	bapr	n-g	mkb	vz	rvb
Voorzitter is een 'teamspeler'	0,3	0,6			
Voorzitter is de spil waar alles om draait binnen de RvC					-0,4

Gap = waarde gewenste situatie - waarde huidige situatie

- Iets meer teamspeler mag wel
  - Binnen het basisprofiel is de wens aanwezig dat de voorzitter nog wat meer invulling geeft aan zijn rol als 'teamspeler'. Dit wordt vooral door niet-genoteerde bedrijven zo beleefd.
  - De commissaris/lid RvB is van mening dat de voorzitter wel iets minder de spil mag zijn dan nu het geval is. Overigens komt deze subgroep wat betreft de gewenste situatie daarmee op het niveau van de huidige situatie binnen het basisprofiel.

### 4.3 Samenwerking binnen de RvC

Tabel 4.5 Samenwerking binnen de RvC: huidige situatie

	bapr	n-g	mkb	vz	rvb
Alle leden hebben een gelijkwaardige inbreng	3,4		4,0		
Alle leden hebben een gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming	3,8				
De RvC is een team	4,1				
Alle leden zijn onafhankelijk t.o.v. elkaar	4,5	4,2			4,0
De RvC kent een duidelijke taakverdeling	4,3				
Er is een goede onderlinge communicatie tussen de RvC-leden	4,3				4,0
De RvC komt minimaal 4 keer per jaar bijeen	5,0		4,7		

- Gelijkwaardige inbreng leden maar matig
  - Er bestaat enige aarzeling ten aanzien van de gelijkwaardige inbreng van alle leden. De gemiddelde waardering is onvoldoende uitgesproken om te kunnen constateren dat daarvan nu sprake is.
  - Alleen bij het MKB lijkt de gelijkwaardige inbreng tot zijn recht te komen. Dat geldt echter niet voor de jongere commissaris. Daar is de scepsis juist groter (3,1).
- Meer instemming met gelijkwaardige inbreng in besluitvorming
  - Er bestaat meer instemming ten aanzien van de gelijkwaardige inbreng van alle leden in de besluitvorming. Grosso modo geldt dat voor alle afzonderlijke subgroepen. De jongere commissaris is ook nu weer de uitzondering op de regel (3,2). Hij/zij heeft wellicht twijfels over de mate waarin zijn/haar mening wordt meegenomen.

- RvC is team
  - De opvatting dat de RvC een team is wordt breed gedeeld door de respondenten. Alleen de jongere commissaris (3,8) en de niet-beroepscommissaris (3,7) zijn wat minder enthousiast.
  
- Leden onderling onafhankelijk
  - Alle leden zijn onafhankelijk van elkaar. De significant van het basisprofiel afwijkende opvattingen van de commissaris/lid RvB en van de niet-genoteerde bedrijven leiden niet tot een andere conclusie.
  
- RvC kent duidelijke taakverdeling
  - De RvC kent een duidelijke taakverdeling. Dit standpunt kent geen afwijkende opvattingen bij een van de afzonderlijke subgroepen.
  
- Decharge voor deel RvC?
  - *Dit kan betekenen dat er op deelterreinen misschien sprake is van een portefeuille, misschien nog niet op het niveau van de afzonderlijke commissaris, maar wel op het niveau van subgroepen van commissarissen. Dit kan dan de basis zijn voor een algemene vergadering van aandeelhouders om in de toekomst de decharge voor het gehouden toezicht niet meer betrekking te laten hebben op de RvC als totaal. De decharge kan dan worden opgesplitst naar portefeuilles/verantwoordelijkheidsgebieden per subgroep commissarissen.*
  
- Goede onderlinge communicatie
  - De commissarissen zijn van mening dat de onderlinge communicatie goed is. De significante afwijkingen op de gemiddelde waarde van het basisprofiel leiden niet tot een andere conclusie.

*Gap tussen gewenste en huidige situatie*

Tabel 4.6 Samenwerking binnen de RvC: gap tussen gewenste en huidige situatie

	bapr	n-g	mkb	vz	rvb
Alle leden hebben een gelijkwaardige inbreng	0,6	0,7	0,4	0,5	0,8
Alle leden hebben een gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming	0,3			0,4	0,5
Alle leden zijn onafhankelijk t.o.v. elkaar					0,5
Er is een goede onderlinge communicatie tussen de RvC-leden					0,4

*Gap = waarde gewenste situatie - waarde huidige situatie*

- Gelijkwaardige inbreng heeft verbetering
  - Gezien de resultaten bij de huidige situatie wekt het geen verbazing dat de commissarissen van mening zijn dat de situatie ten aanzien van de gelijkwaardige inbreng verbetering heeft.
  - De grootste verschillen manifesteren zich bij de commissaris/lid RvB, de jongere commissaris en de commissarissen bij de niet-genoteerde bedrijven.
  
- Enige aanscherping in gelijkwaardig aandeel besluitvorming wenselijk
  - Ook ten aanzien van het gelijkwaardige aandeel in de besluitvorming ziet een deel van de respondenten nog ruimte voor enige aanscherping.
  - Dit geldt zowel ten aanzien van het basisprofiel als ten aanzien van de voorzitters, de commissaris/lid RvB, de jongere commissaris en de commissarissen bij de 'overige' bedrijven.
  
- RvC als team op gewenst niveau
  - Er bestaat binnen het basisprofiel en bij de meeste subgroepen geen significant verschil tussen de gewenste en de huidige situatie wat betreft de uitspraak dat de RvC een team is. Daaruit kan een zekere mate van tevredenheid met de huidige situatie worden geconcludeerd.
  - Alleen de niet-beroepscommissaris heeft op het gebied van teamvorming nog wel een wens tot verbetering.
  
- Onafhankelijkheid akkoord
  - Ook wat betreft de onderlinge onafhankelijkheid zijn er doorgaans geen wensen om die op een hoger niveau te brengen.
  - Alleen de commissarissen/leden RvB zien dat iets anders. Volgens hun opvattingen kan de meetlat voor die onafhankelijkheid nog wel wat hoger komen te liggen. Overigens komen zij daar gemiddeld mee op het niveau van de gewenste positie bij de andere subgroepen.

- Taakverdeling: geen verandering nodig
- Wat betreft de taakverdeling binnen de RvC is er geen noodzaak en geen wens om de huidige situatie te veranderen.
- Onderlinge communicatie is al op peil
- De onderlinge communicatie is wat betreft het basisprofiel al op het gewenste niveau. Veranderingen zijn niet nodig.
  - Ook nu zijn het weer de commissaris/lid RvB en de jongere commissaris die aanleiding zien voor verbetering. Daarmee komen zij, vanwege de lagere uitgangspositie in de huidige situatie, op het niveau van de andere subgroepen.

#### 4.4 Samenwerking tussen RvB en RvC

Tabel 4.7 Samenwerking tussen RvB en RvC: huidige situatie

	bapr	n-g	mkb	vz	rvb
Rollen van RvB en RvC zijn duidelijk afgebakend	4,4	4,7			
De onderlinge verhoudingen tussen de individuele leden van de RvB en de RvC zijn volstrekt helder	4,4				3,9
De relatie tussen RvB en RvC is strikt zakelijk	4,2				3,8
De RvC opereert op afstand van de RvB	4,2				3,9
De relatie tussen RvB en RvC is in balans	4,1	4,5			
De RvC wordt proactief betrokken bij belangrijke besluitvorming in de RvB	4,2	4,6			3,7
De RvC maakt (geregeld) gebruik van zijn adviesrecht richting RvB	3,9	4,6			
Veel zaken worden geregeld door de voorzitters van RvB en RvC	3,4	3,0	2,5	3,7	
De RvC vergadert zowel met als zonder de RvB	4,8	4,2		4,5	

- Rollen van RvB en RvC duidelijk afgebakend
- De rollen van de RvB en de RvC zijn volgens de commissarissen duidelijk afgebakend.
  - Bij bepaalde subgroepen doen zich statistisch significante afwijkingen voor, maar deze leiden niet tot materieel andere conclusies.
- Onderlinge verhoudingen tussen leden RvB en RvC helder
- De onderlinge verhoudingen tussen de individuele leden van de RvB en de RvC zijn volstrekt helder.
  - Ook bij deze stelling leiden de enkele significante afwijkingen niet tot een andere conclusie.
- Relatie tussen RvB en RvC is strikt zakelijk
- De relatie tussen de RvB en de RvC wordt als strikt zakelijk ervaren. Wel is de instemming met deze stelling gemiddeld wat minder hoog dan met de beide voorgaande stellingen.
  - Grosso modo geldt deze instemming ook bij de andere subgroepen.
- RvC opereert op afstand van RvB
- De RvC opereert op afstand van de RvB. Gemiddeld gezien is de instemming met deze uitspraak vergelijkbaar met die ten aanzien van de relatie tussen de RvB en de RvC.
- Relatie tussen RvB en RvC is in balans
- De relatie tussen de RvB en de RvC is in balans. De instemming met deze stelling is iets lager dan die bij de voorgaande stellingen.
  - Ook nu zijn er geen afwijkingen bij de afzonderlijke subgroepen die tot materieel andere conclusies leiden.
- RvC: proactief betrokken bij belangrijke besluitvorming; commissaris/lid RvB en niet-beroepscommissaris kritischer
- De RvC wordt proactief betrokken bij belangrijke besluitvorming in de RvB. Gemiddeld zijn de commissarissen het daarmee eens.
  - Vooral waar het gaat om minder instemming zijn er een paar opvallende observaties te maken. Daarbij is die betreffende de commissarissen/leden RvB het meest relevant. Deze subgroep stemt nog wel in met de betrokken stelling, maar de instemming is met een gemiddelde waarde van 3,7 niet meer zo uitgesproken.
  - De niet-beroepscommissaris deelt gemiddeld gezien de visie van de commissaris/lid RvB. Misschien heeft de niet-beroepscommissaris wat minder ervaring en is deze nog zoekende

naar de balans tussen de RvB en de RvC. Het kan ook zijn dat de spelregels voor hem/haar nog niet helemaal duidelijk zijn.

*Is kritische houding van commissaris/lid RvB gevolg van hiërarchische verhouding?*

- *De commissaris/lid RvB is het meest kritisch ten aanzien van de voorgaande stellingen. Doorgaans wijken zijn/haar opvattingen significant af van de opvattingen van het basisprofiel in negatieve zin. Wellicht vloeit dit voort uit de hiërarchische verhouding tussen de RvB en de RvC. De RvB zal mogelijk de rol van de RvC wel eens als betuttelend/hinderlijk ervaren. Dit kan dan aanleiding zijn om met een wat kritischer blik de relationele aspecten ten aanzien van de RvC te bekijken. Het kan ook zijn dat er nog wat competentieverschillen spelen in de zin dat een RvB en een RvC niet eenzelfde opvatting hebben over wat belangrijk is en wat niet. Ook over het moment waarop iets moet worden voorgelegd door de RvB aan de RvC kunnen de opvattingen divergeren. Op zich hoeft dit niet van kwade wil te getuigen, maar kan het gewoon een kwestie zijn van zoeken naar de juiste weg.*

*Niet-beroepscommissaris ook kritisch door wellicht minder ervaring en/of wantrouwen?*

- *Mogelijk vertoont de niet-beroepscommissaris een nog kritischer houding ten aanzien van de tot nu toe in deze paragraaf behandelde stellingen. Naast misschien wat minder ervaring en onwennigheid lijkt er ook sprake te zijn van een zeker wantrouwen. Dit lijkt een beetje te worden bevestigd in het significant van het basisprofiel afwijkend standpunt van deze subgroep bij de stelling dat veel zaken worden geregeld door de voorzitter van de RvB en de RvC. De niet-beroepscommissaris is het duidelijk eens met deze uitspraak. Wellicht voelt deze zich wat buitengesloten in een deel van de besluitvorming/advisering.*

Vooraf bij niet-genoteerde en overige bedrijven maakt RvC gebruik van adviesrecht richting RvB

- De RvC maakt (geregeld) gebruik van zijn adviesrecht richting RvB. Op deze stelling wordt gemiddeld binnen het basisprofiel met instemming gereageerd. Vooral de commissarissen bij de niet-genoteerde (4,6) en bij de overige bedrijven (4,4) zijn het hiermee eens. Dat is ook in lijn met de open opmerkingen die later in het rapport aan de orde komen. Commissarissen bij dit type ondernemingen hebben aangegeven dat ze bij deze bedrijven ook wat in te brengen hebben.
- De commissarissen bij de kleinere bedrijven (3,5) en de niet-beroepscommissaris (3,4) zijn wat minder overtuigd van het gebruikmaken van het adviesrecht. Ten aanzien van de kleinere bedrijven is dit enigszins verbazingwekkend. Vooral bij deze bedrijven ligt een sterkere rol van een commissaris juist ook met betrekking tot de adviesfunctie voor de hand.

Opvatting over regelen van veel zaken door voorzitters RvB en RvC varieert sterk

- Er is een naar instemming neigende opvatting dat veel zaken worden geregeld door de voorzitter van de RvC en de voorzitter van de RvB. Met betrekking tot deze stelling zijn er de nodige significante verschillen aan beide kanten.
- De commissarissen van de niet-genoteerde bedrijven, van de overige bedrijven en van de kleinere bedrijven nemen een meer neutraal tot naar afwijzing neigend standpunt in met een score van 3,0 of lager.
- De jongere commissaris (3,8), de voorzitter van de RvC (3,7) en vooral de niet-beroepscommissaris (4,0) zijn het in meer of mindere mate eens met deze stelling.
- Opvallend, maar niet onbegrijpelijk is dat deze keer de commissaris/lid RvB zich gemiddeld conformeert aan het standpunt van het basisprofiel, met een lichte instemming met de uitspraak.
- Overigens hoeft het niet negatief te zijn dat veel zaken door de beide voorzitters worden afgehandeld. Het gaat als zodanig niet om de hoeveelheid, maar veel meer om het soort zaken dat op deze manier wordt afgehandeld. Technicalities en niet-materiële zaken moeten misschien wel bij voorkeur buiten de vergadering van de voltallige RvC worden gehouden.

RvC vergadert zowel met als zonder RvB

- De RvC vergadert zowel met als zonder de RvB. Dit blijkt de regel te zijn. Soms zijn er aparte vergaderingen. Regelmatig komt het ook voor dat de RvB een deel van de vergadering niet bijwoont.
- Vooral wanneer het functioneren van een RvB en/of een RvC op de agenda staat, geschiedt dit doorgaans buiten aanwezigheid van de RvB.

## Gap tussen gewenste en huidige situatie

Tabel 4.8 Samenwerking tussen RvB en RvC: gap tussen huidige en gewenste situatie

	bapr	n-g	mkb	vz	rvb
Relatie tussen RvB en RvC is strikt zakelijk					0,4
RvC wordt proactief betrokken bij belangrijke besluitvorming in RvB					0,6
RvC vergadert zowel met als zonder RvB		0,4			

Gap = waarde gewenste situatie - waarde huidige situatie

- |  |  |
|--|--|
| Doorgaans geen verschil tussen gewenste en huidige situatie                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Op de meeste punten ten aanzien van de samenwerking tussen de RvB en de RvC bestaan er bij de afzonderlijke subgroepen geen significante verschillen tussen de gewenste en de huidige situatie.</li> </ul>  |
| Commissaris/lid RvB wil achterstand inhalen bij zakelijkheid en proactieve betrokkenheid RvC | <ul style="list-style-type: none"> <li>Op twee onderdelen menen de commissarissen/leden RvB dat er verbeteringen wenselijk zijn. Dit betreft dan de aard van de relatie tussen de RvB en de RvC in de zin van zakelijkheid en de mate waarin de RvC proactief wordt betrokken bij belangrijke besluitvorming in de RvC. In beide gevallen leidt dit ertoe dat de wenselijke situatie dan meer in harmonie komt met de opvattingen van de andere respondenten. De commissaris/lid RvB wil derhalve een tekortkoming rechtzetten.</li> <li>Een vergelijkbare situatie als hiervoor vermeld gaat op voor de niet-genoteerde bedrijven en de wens dat de RvC zowel met als zonder de RvB vergadert. Materieel verandert er niet zo veel ten opzichte van de uitgangssituatie.</li> </ul> |
| Niet-beroepscommissaris wil achterstand corrigeren   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ten slotte dient nog te worden vermeld dat de niet-beroepscommissaris op enkele punten een wens heeft geventileerd om zaken te verbeteren. Doorgaans betekent dit dat de uitgangssituatie wat achterblijft bij de opvattingen van de andere subgroepen. De wenselijke situatie is vergelijkbaar met die van de andere respondenten. Daardoor is het verschil tussen de gewenste en huidige situatie significant.</li> <li>De in dit opzicht relevante punten zijn: de duidelijke afbakening van de rollen tussen RvB en RvC, de balans in de relatie tussen RvB en RvC, de proactieve betrokkenheid van de RvC bij belangrijke besluitvorming en het gebruik van adviesrecht richting RvB.</li> </ul>   |

## 4.5 Informatieverstrekking

Tabel 4.9 Informatieverstrekking: huidige situatie

Informatieverstrekking:	bapr	n-g	mkb	vz	rvb
er zijn duidelijke afspraken over info-verstrekking door RvB	4,3				
aanvragen van info gaat via RvB	4,3				
RvC beschikt over 'de' info	4,3				

- |   |  |
|---|--|
| Tevredenheid over informatieverstrekking en -proces | <ul style="list-style-type: none"> <li>De informatievoorziening verloopt naar wens. Er zijn duidelijke afspraken over de informatieverstrekking door de RvB. Het aanvragen van informatie verloopt via de RvB en de RvC beschikt over 'de' informatie voor zijn toezichthoudende rol.</li> <li>De niet-beroepscommissaris geeft blijk van significant afwijkende opvattingen. Ze stemmen nog wel in met deze stellingen, maar zijn daar gemiddeld wat minder uitgesproken in.</li> </ul> |
|---|--|

Gap tussen gewenste en huidige situatie

Tabel 4.10 Informatieverstrekking: gap tussen gewenste en huidige situatie

Informatieverstrekking:	bapr	n-g	mkb	vz	rvb
▪ aanvragen van info gaat via RvB				-0,5	-0,6
▪ RvC beschikt over 'de' info					0,3

Gap = waarde gewenste situatie - waarde huidige situatie

Voorzitter en commissaris/RvB-lid zien ruimte voor info-aanvraag buiten RvB om

- Op het niveau van het basisprofiel is er geen significant verschil tussen de gewenste en de huidige situatie.
- Zowel de voorzitter als de commissaris/lid RvB is van mening dat het aanvragen van informatie wel wat meer buiten de RvB om mag gaan. Ze onderschrijven de stelling nog steeds, gezien de waarden van 3,7 respectievelijk 3,8, maar dit is duidelijk minder uitgesproken dan bij de feitelijke situatie. Binnen de RvC zijn de opvattingen van deze beide typen commissarissen frappant. Er is vermoedelijk een schifting aan te brengen in het soort informatie waarop deze betrekking heeft aan de ene kant. Aan de andere kant speelt wellicht dat het misschien voor bepaalde informatie pragmatischer is dat 'rechtstreeks' bij de bron te halen.

Tabel 4.11 Contact met andere mensen uit de organisatie: huidige situatie

De RvC praat buiten de RvB om met andere mensen uit de organisatie:	bapr	n-g	mkb	vz	rvb
▪ met melding vooraf aan de RvB	4,3				
▪ zonder melding vooraf aan de RvB	1,7			2,3	

Gesprek met andere mensen uit bedrijf vooraf melden aan RvB

- Indien er wordt gesproken met andere mensen buiten de RvB om, wordt dat in beginsel vooraf gemeld aan de RvB.
- In tegengestelde richting zijn de commissarissen het oneens met de stelling dat dergelijke gesprekken kunnen plaatsvinden zonder melding vooraf.
- Uiteraard vinden er wel incidenteel gesprekken plaats die niet vooraf zijn gemeld, maar die hebben meer het karakter van andere mensen ontmoeten ter gelegenheid van een gemeenschappelijke activiteit van het bedrijf of bij een 'social event' zoals bijvoorbeeld een afscheidsreceptie.

Gap tussen gewenste en huidige situatie

Tabel 4.12 Contact met andere mensen uit de organisatie: gap tussen gewenste en huidige situatie

De RvC praat buiten de RvB om met andere mensen uit de organisatie:	bapr	n-g	mkb	vz	rvb
▪ zonder melding vooraf aan de RvB	0,5		0,7		1,0

Gap = waarde gewenste situatie - waarde huidige situatie

Gesprekken buiten de RvB om zonder melding vooraf aan RvB worden bespreekbaar

- Tussen de gewenste en huidige situatie bestaan er geen significante verschillen ten aanzien van de stelling dat de RvC buiten de RvB om praat met melding vooraf aan de RvB.
- Dat gaat niet op voor de stelling dat er gesproken wordt zonder melding vooraf. Daar manifesteren zich wel een paar significante verschillen. Overigens leiden deze niet tot de conclusie dat dergelijke gesprekken mogen worden gehouden. Wel is het een indicatie dat dit standpunt in beweging komt.

Commissaris/lid RvB meest geneigd om dit toe te staan

- Vooral het standpunt van de commissaris/lid RvB is in dit opzicht wellicht veelzeggend. De voorstanders en de tegenstanders houden elkaar gemiddeld in evenwicht, gezien de gemiddelde waarde van 2,9.

## 4.6 Samenstelling RvC

Tabel 4.13 Evenwichtigheid samenstelling RvC: huidige situatie

De samenstelling van de RvC is evenwichtig wat betreft:	bapr	n-g	mkb	vz	rvb
a. inbreng van kennis	4,0	4,3			
b. inbreng van ervaring	4,2				
c. inbreng van netwerk	3,8	4,0			4,0
d. gender	2,3	2,8		2,7	
e. leeftijd	3,5			3,9	
f. nationaliteit	3,9				

- Evenwicht t.a.v. inbreng kennis en ervaring
- Qua inbreng van *kennis* en *ervaring* zijn de commissarissen van mening dat de samenstelling van de RvC evenwichtig is. Dit geldt ook voor alle variaties op het basisprofiel.
- Ook inbreng netwerk en nationaliteit min of meer als evenwichtig ervaren
- Wat de inbreng van het *netwerk* betreft wordt deze grosso modo ook als evenwichtig ervaren, zij het dat de opvattingen wat minder instemmend zijn.
  - De niet-genoteerde ondernemingen, de subgroep commissaris/lid RvB en de commissarissen onder de 55 jaar zijn het wat meer eens met deze stelling (4,0/4,1). De niet-beroepscommissaris daarentegen is het hier wat minder mee eens (3,5).
  - Wat betreft het evenwicht op grond van *nationaliteit* wijken de commissarissen bij de middelgrote onderneming qua standpunt significant af (3,3) van het basisprofiel. Hun instemming met deze stelling is bijna verdampt.
- Qua gender is evenwicht zoek behalve bij 'overige' bedrijven
- Wat betreft '*gender*' is er in het basisprofiel bepaald geen instemming met de stelling. Integendeel, het evenwicht is min of meer zoek.
  - Wel manifesteert zich hier een groot aantal verschillen. Bij de niet-genoteerde bedrijven (2,8) en bij de voorzitters (2,7) is er nog steeds sprake van onevenwichtigheid, maar aanzienlijk minder uitgesproken. Dat kan niet worden gezegd van de 'overige' bedrijven. Daar lijkt een situatie van een zeker evenwicht te zijn bereikt (3,5). Misschien is dit te herleiden tot de corporaties en overheden, waar vanwege meer invloed van de politiek en rekrutering uit de politieke milieus de vrouwelijke component wellicht sterker is vertegenwoordigd dan in het bedrijfsleven.
- Leeftijd lijkt grosso modo geen issue
- Ook ten aanzien van de leeftijd is er binnen het basisprofiel min of meer sprake van een zeker evenwicht. De voorzitters (3,9) evenals de commissarissen bij de 'overige' bedrijven (4,3) zijn gemiddeld nog meer van mening dat er qua leeftijd van een evenwichtig samengestelde RvC kan worden gesproken.
  - Commissarissen van de kleinere bedrijven en commissarissen met een zetel in de RvB geven blijk van een afwijkende opvatting (3,0). Het evenwicht is gemiddeld gezien niet aanwezig, maar ook niet afwezig.
- Is perceptie t.a.v. evenwichtige samenstelling qua leeftijd niet inherent aan onvoldoende oog voor RvC als team?*
- Bij deze interpretatie van de leeftijd als zijnde evenwichtig is het wellicht interessant daar eens dieper op in te gaan. Zeker bij commissarissen van beursgenoteerde bedrijven lijkt de gemiddelde leeftijd van een RvC eerder 60 plus te zijn dan bijvoorbeeld 50 plus. Een commissaris onder de 45 jaar is eerder uitzondering dan regel. Dat kan niet worden gezegd van een leeftijd boven de 65. Wellicht hangt dit samen met de individuele eisen die aan een commissaris worden gesteld. In het selectieproces wordt vermoedelijk nog te veel uitgegaan van de competenties van het individu, de commissaris, en minder of niet van de competenties van het team, de RvC. Ervaring, en dan vooral bestuurlijke, scoort hoog. Dat leidt dan al snel tot een commissaris van middelbare leeftijd of ouder. Maar is deze bestuurlijke ervaring het grootste probleem bij veel bedrijven? Is het voorstelbaar dat er bijvoorbeeld meer ondernemingszin wordt verlangd? En zou dan een jongere ondernemer van bijvoorbeeld 35 jaar geen waardevolle aanvulling kunnen zijn om een andere manier van kijken naar de business en het omgaan met klanten nadrukkelijk onder de aandacht te brengen?*

Gap tussen gewenste en huidige situatie

Tabel 4.14 Evenwichtigheid samenstelling RvC: gap tussen gewenste en huidige situatie

De samenstelling van de RvC is evenwichtig wat betreft:	bapr	n-g	mkb	vz	rvb
a. inbreng van kennis	0,4			0,5	
b. inbreng van ervaring				0,6	
c. inbreng van netwerk				0,4	
d. gender	1,4	0,9	0,9	0,8	1,1
e. leeftijd	0,4	0,5	0,4		
f. nationaliteit		0,6			

Gap = waarde gewenste situatie - waarde huidige situatie

Commissarissen zien noodzaak meer vrouwen in RvC

- De grootste slag die naar verwachting moet worden gemaakt, betreft 'gender'. Het verschil tussen de gewenste situatie (3,7) en de uitgangspositie (2,3) is met 1,4 uitzonderlijk groot. De komende jaren mag dan ook worden verwacht dat het aantal vrouwen in RvC's zal toenemen. In de veronderstelling dat deze opvattingen van de commissarissen gebaseerd zijn op inhoudelijke gronden en aannemende dat zij stappen gaan ondernemen om hieraan invulling te geven, lijkt wetgeving op dit punt overbodig.
- Overigens is er bij alle afzonderlijke subgroepen ten aanzien van dit onderdeel sprake van het grootste verschil tussen wens en feitelijkheid.

Verdere uitbreiding van kennis wenselijk

- Wat betreft de inbreng van kennis is het verschil bij het basisprofiel met 0,4 significant. Wel wordt hierbij in de huidige positie uitgegaan van een 4,0. Dit is dus verhoudingsgewijs al een goede score. Een nog betere score zal vermoedelijk moeilijk kunnen worden gerealiseerd. Dit kan erop duiden dat er meer behoefte is aan 'specialisten' en minder behoefte aan algemeen bestuurlijke inbreng.
- Overigens is het verschil voor kennis ook significant bij de voorzitters.

Verjonging van RvC staat op de agenda

- Het lijkt erop dat een zekere verjonging van de RvC wenselijk is. Het is niet aannemelijk dat het ontbreken van evenwicht te maken heeft met een ondervetegenwoordiging van de oudere garde. Vooral bij de niet-genoteerde bedrijven en bij het MKB wordt deze behoefte aan meer evenwicht qua leeftijd gevoeld. Opvallend is wel dat deze behoefte zich niet manifesteert bij de voorzitters.

Niet-genoteerde bedrijven willen meer nationaliteiten in RvC

- Vooral bij niet-genoteerde bedrijven wordt aangegeven dat op het gebied van nationaliteit de RvC nog wel evenwichtiger kan worden samengesteld. Dit is in lijn met de eerder geconstateerde behoefte aan meer internationalisatie bij deze subgroep.

Vorzitters RvC's hebben de nodige wensen om de RvC's te verbeteren

- Vooral de voorzitters van de RvC's zijn van mening dat er nog de nodige slagen moeten worden gemaakt om de RvC's een meer evenwichtige samenstelling te geven. Naast gender hebben zij wensen tot verbetering ten aanzien van de inbreng van kennis, ervaring en netwerk.

## 5 Enige stellingen

### 5.1 De rol van de commissaris

Tabel 5.1 Rol van de commissaris

	bapr	n-g	mkb	vz	rvb
<i>De rol van de commissaris:</i>					
▪ is de laatste jaren sterk veranderd door meer aandeelhoudersactivisme	3,9				
▪ zal in de nabije toekomst nog meer veranderen door meer aandeelhoudersactivisme	3,8				4,2
▪ zal in de nabije toekomst nog meer veranderen door maatschappelijke ontwikkelingen in het algemeen (zoals de druk om meer verantwoording af te leggen)	3,7				4,0
▪ is door de Code Tabaksblat strakker afgebakend	4,0	3,5			
▪ is door de toenemende regelgeving sterk gejuridiseerd	3,7				4,3
▪ is door het toenemende aansprakelijkheidsrisico sterk gejuridiseerd	3,5		4,1		4,0

- Aandeelhoudersactivisme heeft rol commissarissen doen veranderen

  - De rol van de commissarissen is de laatste jaren als gevolg van het aandeelhoudersactivisme sterk veranderd. Er zijn nauwelijks afwijkingen van deze opvatting. Alleen de commissarissen onder de 55 jaar zijn wat minder stellig in deze opvatting (3,6).
  
- Vooraf commissaris/lid RvB ziet rol nog verder veranderen door aandeelhoudersactivisme

  - De verwachting is dat deze rol nog meer zal veranderen door het aandeelhoudersactivisme. Ook nu zijn de commissarissen onder de 55 daarvan minder overtuigd, gezien hun gemiddelde score van 3,4. De commissarissen die tevens lid zijn van een RvB zijn daarentegen juist meer uitgesproken met een 4,2. Zij zijn ook de personen die vermoedelijk meer dan de andere respondenten in de dagelijkse praktijk worden geconfronteerd met dit aandeelhoudersactivisme. Ook zullen zij waarschijnlijk meer dan andere commissarissen met hun collega-RvB-leden van gedachten wisselen over deze ontwikkelingen.
  
- Maatschappelijke ontwikkelingen mede oorzaak veranderende rol in de toekomst

  - Ook de maatschappelijke ontwikkelingen in het algemeen zullen effect hebben op de rol van de commissaris. Vooral commissarissen werkzaam bij coöperaties/verenigingen en overheidsbedrijven zien dit gebeuren, gezien hun 4,2 als resultante bij deze stelling. Dat is ook in lijn met de antwoorden die door de commissarissen zijn gegeven bij de open vragen ten aanzien van deze groepen bedrijven (zie hoofdstuk 7).
  - Ook de commissarissen die tevens lid zijn van een RvB (4,0) en de niet-beroepscommissarissen (4,1) zijn overtuigd van deze ontwikkelingen.
  
- Code Tabaksblat (en commissie- Frijs) heeft rol strakker afgebakend, ook voor andere dan genoteerde bedrijven

  - De Code Tabaksblat heeft de rol van de commissaris strakker afgebakend. Deze opvatting is duidelijk aan te treffen bij de beursgenoteerde bedrijven. De niet-genoteerde bedrijven (3,5) en de overige bedrijven (3,5) zijn daarvan wat minder doordrongen. Aangezien de Code Tabaksblat in ieder geval betrekking heeft op de genoteerde bedrijven is dit verschil in instemming te begrijpen. Maar ook de gemiddelde waarde van 3,5 geeft aan dat ook bij niet-genoteerde bedrijven de Code Tabaksblat en in het verlengde daarvan ook de werkzaamheden van de monitoringcommissie-Frijs een positieve bijdrage hebben geleverd aan de afbakening van de rol van de commissaris.
  
- Toenemende regelgeving debet aan jurisdisering

  - Er is een redelijke instemming met de stelling dat de toenemende regelgeving heeft geleid tot een sterke jurisdisering van de rol van de commissaris. Het meest wordt dit beleefd door de commissarissen die tevens in een RvB zitten (4,3).

Vooral commissaris/lid RvB ziet toenemend aansprakelijkheidsrisico ook als oorzaak juridisering

- Verhoudingsgewijs de minste instemming kan vanuit het basisprofiel worden waargenomen met de laatste stelling uit de voorgaande tabel. Toch neigen de respondenten min of meer naar instemming. Zij zijn van mening dat de rol van de commissaris door de toenemende aansprakelijkheid sterk is gejuridiseerd.
- Ook nu zijn het weer de commissarissen die tevens lid zijn van een RvB die deze stelling sterk onderschrijven (4,0). Zij krijgen daarbij gezelschap van de commissarissen bij het MKB (4,1). De niet-beroepscommissaris is nauwelijks overtuigd van de veronderstelde causaliteit. Hij neemt een middenpositie in (3,2).

## 5.2 Gevolg aandeelhoudersactivisme

Tabel 5.2 Gevolg aandeelhoudersactivisme

	bapr	n-g	mkb	vz	rvb
<i>Als gevolg van het aandeelhoudersactivisme:</i>					
▪ moet de RvC meer verantwoording afleggen aan de aandeelhouders	3,8		3,4	3,5	4,0
▪ houdt de RvC meer rekening met de belangen van de aandeelhouder	3,6				
▪ houdt de RvC meer rekening met acties van de aandeelhouder	3,7		3,2	3,9	
▪ is de RvC meer een intermediair geworden tussen de aandeelhouders en de RvB	2,6				
▪ bemoeit de RvC zich meer met de doelstellingen en strategie van een onderneming	3,6	3,9			
▪ zal het Nederlandse ondernemingsbestuur meer opschuiven van een two-tier- naar een one-tier-structuur	3,2	3,7		3,7	

Aandeelhoudersactivisme dwingt RvC meer verantwoording af te leggen aan aandeelhouders

- Het aandeelhoudersactivisme heeft ertoe geleid dat de RvC meer verantwoording moet afleggen aan de aandeelhouders. De afzonderlijke subgroepen vertonen gemiddelde waarden die rond de waarde van het basisprofiel (3,8) bewegen.
- Opvallend zijn in dit verband de opvattingen van aan de ene kant de voorzitters (3,5) en aan de andere kant de meningen van de commissarissen/leden RvB (4,1) en de commissarissen onder de 55 jaar (4,2). Zou het zo zijn dat de voorzitters niet willen erkennen dat het aandeelhoudersactivisme heeft bewerkstelligd dat er meer verantwoording wordt afgelegd? Of zou het zo zijn dat de voorzitters dankbaar gebruik hebben gemaakt van het momentum dat door het aandeelhoudersactivisme is gecreëerd om meer verantwoording af te kunnen leggen?
- De commissarissen van het MKB zien begrijpelijkerwijs een wat minder grote rol weggelegd voor het aandeelhoudersactivisme (3,4). Het zal deze groep bedrijven doorgaans niet of nauwelijks treffen.

RvC houdt meer rekening met belangen aandeelhouders

- De RvC houdt meer rekening met de belangen van de aandeelhouders als gevolg van aandeelhoudersactivisme. Er is gemiddeld sprake van een bescheiden mate van instemming. Er zijn bij de afzonderlijke subgroepen geen significante afwijkingen van de basisprofielwaarde. Alleen de commissarissen onder de 55 jaar geven blijk van een minder instemmende opvatting (3,3) ten aanzien van deze stelling.

RvC en vooral de voorzitter alert op mogelijke acties van aandeelhouders

- Volgens de commissarissen houdt de RvC ook meer rekening met acties van aandeelhouders. Wellicht heeft dit zich vertaald in bepaalde scenario's die klaarliggen op het moment dat zich iets voordoet of dreigt voor te gaan doen. De RvB en de RvC hebben dan allebei hun 'eigen' legertjes adviseurs/dienstverleners al gereedstaan. Dit alles om een goede scheiding aan te kunnen brengen tussen de rollen die de RvB en de RvC moeten (kunnen) spelen.
- Vooral de voorzitters (3,9) stemmen in met deze uitspraak. Op zich wekt dat ook geen bevreemding. Juist van een voorzitter mag worden verwacht dat deze proactief denkt en handelt. Bovendien zijn er de laatste jaren de nodige waarschuwingen gegeven voor wat er kan gebeuren als er door aandeelhoudersactivisme pijlen op een bepaalde onderneming worden gericht. Er ontstaat een eigen dynamiek, waarbij de onderneming niet altijd, nog sterker, bijna nooit meer in de 'driver's seat' zit.

- Door aandeelhouders-activisme intermediaire rol van RvC tussen RvB en aandeelhouders niet toegenomen

  - Ook hier blijken de commissarissen bij het MKB dergelijke acties minder opportuun te achten (3,2), maar helemaal uitsluiten doen ze ze bepaald niet.
  - Gemiddeld gezien (2,6) zijn de commissarissen binnen het profiel van mening dat het aandeelhoudersactivisme niet heeft geleid tot een versterking van een eventuele intermediaire rol van de RvC tussen RvB en aandeelhouders. Dat is in lijn met eerdere uitspraken, waarbij deze commissarissen hebben aangegeven dat ze bepaald niet staan te trappelen om een andere en meer intensieve rol te gaan spelen ten opzichte van aandeelhouders.
  - De commissarissen in de categorie 'overige' staan hier wat minder negatief tegenover (3,2). Gezien de categorie ondernemingen en de bij de open vragen gemaakte opmerkingen wekt dit geen verbazing. De relationele aspecten bij dit type bedrijven zijn vaak wat gecompliceerder. Er wordt wellicht een groter beroep gedaan op de communicatieve en diplomatieke vaardigheden van de leden van de RvC.
- Doelstellingen en strategie vooral bij niet-genoteerde bedrijven op agenda RvC gekomen

  - Het lijkt erop dat het aandeelhoudersactivisme de doelstellingen en strategie van een onderneming wat sterker (3,6) op de agenda van de RvC heeft gezet. Dit gaat vooral op voor de commissarissen van een niet-beursgenoteerde onderneming (3,9). De jongere commissarissen zien dit niet zo zitten (3,3).
- Voorzitters, niet-genoteerde en overige bedrijven zien verschuiving naar one-tier-systeem

  - Het dilemma van het one-tier- versus het two-tier-systeem blijkt duidelijk uit de antwoorden op de betrokken stelling. Binnen het basisprofiel neigt het antwoord meer naar instemming dan naar afwijzing (3,2) van de stelling. Dat wil zeggen: er treedt een verschuiving op naar een one-tier-systeem.
  - De voorzitters (3,7), de niet-genoteerde bedrijven (3,7) en de commissarissen van de overige bedrijven (4,0) zijn in dit verband wat meer uitgesproken in hun opvattingen. De bedrijven met een balanstotaal onder de 500 miljoen euro zien geen verschuiving naar het one-tier-systeem.
- Voorkeur voor two-tier-model

  - *In een onderzoek uit 2005 door een andere werkgroep van FINEM is het onderwerp one-tier versus two-tier ook aan de orde gesteld.<sup>6</sup> De opvattingen ten aanzien van het instellen van een one-tier-structuur kwamen gemiddeld uit op een 2,9 (vergelijkbare 5-puntenschaal als in onderhavig onderzoek), daarmee aangevend dat de voorstanders en tegenstanders elkaar in evenwicht hielden. Overigens bleken ten aanzien van deze stelling de opvattingen sterk uiteen te lopen. Op de vraag of een two-tier-structuur de voorkeur zou verdienen, kwam het gemiddelde antwoord op een 3,6. Vooral de respondenten werkzaam bij genoteerde bedrijven (3,8) verkozen de two-tier-structuur boven de one-tier-structuur. De respondenten van de niet-genoteerde bedrijven waren gemiddeld gezien (3,5) wat minder voorstander van de two-tier-constructie. Qua teneur zijn de resultaten van het eerdere en het huidige onderzoek vergelijkbaar. Bij niet-genoteerde bedrijven bestaat verhoudingsgewijs minder aversie tegen het one-tier-model dan bij de genoteerde bedrijven.*
- Inperking eigen autonomie voor directeuren en RvB reden tot terughoudendheid t.a.v. one-tier-model?

  - *Een andere parallel kan ook worden getrokken als wordt gekeken naar de standpunten van de commissaris/lid RvB en de directeuren uit het eerdere onderzoek. Beiden nemen in hun respectievelijke onderzoeken een, vergeleken met andere subgroepen, afhoudend standpunt in ten aanzien van de one-tier board. Het is niet uitgesloten dat er bij de directeuren en commissarissen/leden RvB sprake is van terughoudendheid vanwege de vermoedelijk geringere mate van vrijheid bij de directeuren/leden van de RvB dan in de two-tier-constructie. Een ander motief kan zijn dat uit oogpunt van functiescheiding het two-tier-model te verkiezen valt boven het one-tier-model.*
- 1½-tier-model: een compromis

  - *Tussen een one-tier-model aan de ene kant en een two-tier-model aan de andere kant zijn nog wat variaties mogelijk. Gemakshalve duiden we deze tussenvorm aan als 1½-tier.*
  - *Op één voorbeeld gaan we wat nader in. AGCO Corporation is een onderneming met het hoofdkantoor in Duluth, Georgia, VS en een notering aan de New York Stock Exchange. De omzet over 2008 bedroeg USA \$ 8,4 miljard. De onderneming is wereldwijd een van de grootste fabrikanten en leveranciers van agrarische machines en onderdelen.*

<sup>6</sup> Corporate governance, de enige zekerheid is die van de verandering, rapport FINEM-werkgroep, december 2005 onder redactie van Jan van de Herik, Aalt Klaassen en Frans Roozen, blz. 30 en blz. 31.

- Board of directors met 11 onafhankelijke leden
  - Formeel heeft deze onderneming een one-tier board. Daarvan dient de meerderheid uit onafhankelijke leden te bestaan. De board of directors telt 11 leden, waarvan alleen de CEO, die tevens de voorzitter van de board is, niet onafhankelijk is.
- Belangrijke rol voor onafhankelijke lead director
  - De onafhankelijke leden van de board kiezen elk jaar een **lead director**. Deze heeft onder andere tot taak:
    - 'chair the board meetings in the absence of the chairman;
    - act as intermediary between the independent directors and the chairman;
    - call and chair meetings of the independent directors if necessary;
    - brief the chairman on issues arising from meetings of the independent directors;
    - facilitate discussion among the independent directors outside regular board meetings;
    - provide input to the chairman on setting board agendas;
    - generally approve information sent to the board including meeting schedules to assure that there is sufficient time for discussion of all agenda items;
    - if requested by major shareholders, ensure that he or she is available for consultation and direct communication; and
    - in conjunction with the compensation committee and succession planning committee, organize and lead the chairman appraisal process.
- Diverse commissies alleen onafhankelijke leden
  - Verder moeten de audit committee, de compensation committee en de governance committee bestaan uit de onafhankelijke leden van de board of directors.
  - In de succession planning committee heeft de CEO ook zitting naast de overige, onafhankelijke leden (zie voor meer informatie [www.agcocorp.com](http://www.agcocorp.com)).

Tabel 5.3 Gevolg aandeelhoudersactivisme in Nederland

<i>Het toegenomen aandeelhoudersactivisme in Nederland:</i>	bapr	n-g	mkb	vz	rvb
▪ verhoogt de prikkel voor het management om waarde te creëren	3,7		3,1		3,4
▪ is goed voor alle stakeholders	2,8				

- Aandeelhoudersactivisme goede prikkel voor management om waarde te creëren
  - Volgens het basisprofiel kunnen de respondenten tot op zekere hoogte instemmen met de stelling. Het toegenomen aandeelhoudersactivisme verhoogt de prikkel voor het management om waarde te creëren. Er zijn nog wel wat respondenten die wat minder overtuigd zijn. Deze kunnen worden gevonden bij de commissarissen die werkzaam zijn bij het MKB (3,1). Bij de bedrijven die een categorie groter zijn, neemt de instemming juist toe (4,0). Wellicht heeft dit te maken met de omstandigheid dat bedrijven in deze categorie veelal in de doelgroep vallen van bedrijven waarop veel private equity-achtige bedrijven zich oriënteren.
- Commissaris/lid RvB minder overtuigd van heilzame werking aandeelhoudersactivisme
  - Commissarissen die tevens lid zijn van een RvB vertonen gemiddeld ook wat minder instemming (3,4) met deze stelling. Wellicht vinden deze respondenten het aandeelhoudersactivisme normaler als onderdeel van een volwassen omgang tussen bedrijven en aandeelhouders. Zij worden er nog geregeld mee geconfronteerd en zijn het gewend. Wellicht hebben zij ook wat minder historisch besef over de in het afgelopen decennium gewijzigde verhoudingen tussen aandeelhouders en management. Een commissaris die geen lid is van een RvB is doorgaans wat verder verwijderd van de dagelijkse omgang met beleggers. Bovendien zit deze commissaris vermoedelijk niet meer in het operationele management en kan wat meer afstand nemen. Daardoor zal deze eerder oog hebben voor ontwikkelingen dan een respondent die volop in de operaties zit.
  - Dat deze stelling minder appelleert aan de commissarissen van het MKB is vermoedelijk deels toe te schrijven aan het feit dat deze categorie minder wordt geconfronteerd met aandeelhoudersactivisme.
- Lichte afwijzing: toegenomen aandeelhoudersactivisme goed voor alle 'stakeholders'
  - Het toegenomen aandeelhoudersactivisme wordt gemiddeld niet gezien als goed voor alle stakeholders. Er zijn nauwelijks relevante afwijkingen in opvattingen.
  - Wanneer de opvattingen over deze stellingen naast elkaar worden gelegd, kan de indruk ontstaan dat het waardecreërend verhaal weleens primair een kortetermijnwaarde zou kunnen zijn. Want als de waardecreatie niet ook voor een deel aan de andere belanghebbenden toekomt, dan is de vraag hoe lang dit waardecreatieproces doorgaat.

### 5.3 Maatschappelijke ontwikkelingen en verantwoording

Tabel 5.4 Maatschappelijke ontwikkelingen en verantwoording

Als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen zal de RvC in de nabije toekomst ook meer verantwoording gaan afleggen aan:	bapr	n-g	mkb	vz	rvb
a. werknemers	3,0			2,6	3,4
b. overheid	2,5		3,1		
c. klanten	2,5				2,8
d. leveranciers	2,3	2,6	2,7		2,7

Meer verantwoording afleggen aan niet-aandeelhouders niet verwacht

- Het ziet er niet naar uit dat de RvC als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen in de nabije toekomst ook meer verantwoording gaat afleggen aan de genoemde groepen.

Meer verantwoording aan werknemers bij sommige subgroepen 'bespreekbaar'

- Alleen ten aanzien van de werknemers is er minder sprake van een afwijzing dan ten aanzien van de andere partijen. Dit speelt nog sterker bij de commissarissen die tevens zitting hebben in een RvB.
- Enige andere significante afwijkingen ten aanzien van het basisprofiel betreffen de subgroep 'overige'. Deze staat minder afwijzend tegenover deze stellingen. Wat betreft de werknemers stemmen zij min of meer in met de stelling. Dit laatste geldt ook voor de 'commissarissen < 55 jaar'.

Vooraf voorzitters RvC wars van meer verantwoording aan niet-aandeelhouders

- De voorzitters van de RvC's, daarentegen, maken voor de werknemers geen uitzondering. Net als ten aanzien van de andere genoemde doelgroepen achten zij de noodzaak om meer verantwoording af te leggen aan deze groepen belanghebbenden niet opportuun.
- *Een commissaris dient de belangen van alle betrokkenen van een bedrijf te behartigen, dus ook die van andere partijen dan aandeelhouders en werknemers. Dan is het eigenlijk merkwaardig dat aan het afleggen van verantwoording aan bijvoorbeeld klanten en leveranciers zo weinig aandacht wordt geschonken.*

Casus: omgaan met belangen van leveranciers

- *Stel dat iemand commissaris is bij een groot bedrijf K, dat ten opzichte van een groot aantal leveranciers min of meer een machtspositie inneemt. Dat bedrijf besluit overnight zijn leveranciers in plaats van na 1 maand pas te betalen na 3 maanden. En stel dat er bij de leveranciers de nodige kleine bedrijven zitten, waarvoor bedrijf K een grote en belangrijke opdrachtgever is. Deze eenzijdige aanpassing in de betalingsregeling kan vermoedelijk leiden tot enige liquiditeitsspanningen bij de kleine leveranciers. Hoe dient een RvC dan om te gaan met het behartigen van de belangen van deze deelgroep belanghebbenden? En hoe dient de RvC vervolgens verantwoording af te leggen over deze zaak?*

## 5.4 Overige stellingen

Tabel 5.5 Overige stellingen

	bapr	n-g	mkb	vz	rvb
Het inwerken van de commissaris verloopt niet altijd soepel	2,6			3,3	
Een 'OR-commissaris' functioneert op eenzelfde manier als elke andere commissaris	4,0		3,4	3,4	
Een commissaris van een grootaandeelhouder functioneert op eenzelfde manier als elke andere commissaris	2,8				

- Inwerken commissaris kan soepeler volgens voorzitter RvC en volgens jongere commissaris
- De stelling dat het inwerken van de commissaris niet altijd soepel verloopt, leidt binnen het basisprofiel tot een afwijzend standpunt. Belangrijke afwijkingen van dit basisprofiel manifesteren zich bij de respondenten die:
    - voorzitter zijn van de RvC (3,3);
    - jonger zijn dan 55 jaar (3,2).
 Deze beide subgroepen neigen licht naar instemming met deze stelling. Anders geformuleerd: zowel de voorzitter van de RvC als de 'jonge' commissaris is enigszins van mening dat het inwerken van een commissaris beter kan. Dit past in het verder professionaliseren van het commissarisvak.
- OR-commissaris functioneert als andere commissaris
- Er is duidelijk sprake van instemming met 'eenzelfde manier van functioneren van OR-commissaris als andere commissarissen'.
  - De afwijkende standpunten worden hier weer ingenomen door de 'voorzitters' (3,4), door de commissarissen van het MKB (3,4) en door de commissaris onder de 55 jaar (3,3). Zij zijn het gemiddeld minder eens met deze stelling dan de andere respondenten.
- Twijfel of 'commissaris van grootaandeelhouder' wel voldoende rekening houdt met andere belangen dan die van 'zijn' grootaandeelhouder
- Het functioneren van een commissaris van een grootaandeelhouder roept blijkbaar toch wat meer vragen op dan bijvoorbeeld de OR-commissaris. Gemiddeld gezien is er redenerend vanuit het basisprofiel sprake van een lichte afwijzing van deze stelling. De commissarissen met minder dan 5 commissariaten zijn zelfs tamelijk uitgesproken in hun afwijzing (2,4) van deze stelling.
- Is met een commissaris van een grootaandeelhouder de onafhankelijkheid van een RvC wel gewaarborgd?
- Als deze opvatting inderdaad voor alle betrokken bedrijven opgaat, is deze situatie vooral wat betreft beursgenoteerde bedrijven een punt van aandacht/zorg. Indien we de uitspraak op de stelling wat vrijelijk mogen interpreteren, kan worden gesteld dat een commissaris namens een grootaandeelhouder zijn oren meer laat hangen naar de belangen van de grootaandeelhouder dan naar die van de andere aandeelhouders. Op het moment dat deze grootaandeelhouder een financiële partij is, leidt dit mogelijk weer tot andere consequenties (bijvoorbeeld HAL bij Vopak) dan wanneer de grootaandeelhouder uit dezelfde branche komt en misschien zelfs een concurrent is. In dit laatste geval kan bijvoorbeeld worden gedacht aan de recente positie van Kon. Ahold bij Schuitema. De vraag die kan worden gesteld, is of, zeker in een als tweede geschetste situatie, de verplichte onafhankelijkheid van de RvC wel voldoende is of voldoende kan worden gewaarborgd. De schijn zal in ieder geval tegen een dergelijke commissaris zijn. Dit laatste gaat ook op ten aanzien van de recent bij een aantal financiële instellingen aangestelde overheidscommissarissen. Op een aantal expliciete punten hebben deze commissarissen een vetorecht gekregen. De vraag is hoe zich dit verhoudt met de onafhankelijkheid van deze commissarissen en de mogelijkheid om belangen van alle betrokkenen af te wegen. De kanttekening kan dan worden geplaatst bij de grootaandeelhouder die een commissaris wellicht in een spagaatpositie zet. Maar ook bij het functioneren van de andere leden van een RvC kunnen wellicht vragen worden gesteld. Als zij dezelfde mening zijn toegedaan als hiervoor geschetst, geven zij eigenlijk aan dat het de vraag is of zij voldoende inhoud kunnen geven aan de onafhankelijke opstelling van de RvC. Misschien moeten zij zich terugtrekken of 'dwingend aan de grootaandeelhouder adviseren' geen commissaris voor te dragen.*

## 6 Analyse per variatie op het basisprofiel

De hoofdstukken 2 tot en met 5 beschrijven de resultaten voor het basisprofiel. De resultaten zijn samengevat in deel 1 van de samenvatting (executive summary).

Dit hoofdstuk beschrijft de belangrijkste afwijkingen (verschillen) in deze conclusies voor 8 variaties op het basisprofiel. De achterliggende cijfers zijn terug te vinden in appendix I, waar het volledige overzicht wordt gegeven van de regressieresultaten.

### 6.1 Niet-beursgenoteerd versus het basisprofiel (beursgenoteerd)

#### *Algemeen*

Resultaten uitsluitend toe te schrijven aan wel of geen beursnotering

- Deze variatie heeft uitsluitend (zuiver) betrekking op het beurs- versus niet-beursgenoteerd zijn van ondernemingen. Het is verleidelijk de verschillen toe te schrijven aan bijvoorbeeld verschillen in grootte van de onderneming. Met dit laatste hoeft geen rekening te worden gehouden. Hiervoor is in de regressieanalyse gecorrigeerd.
- Verder worden de uitspraken in de eerste kolom in deze paragraaf beschreven vanuit de optiek van een commissaris (RvC) van een niet-genoteerd bedrijf. Deze aanpak is ook toegepast in de andere paragrafen van dit hoofdstuk.

**RvC-leden niet-genoteerd bedrijf:**

wensen verbetering van aantal competenties

#### *Kwaliteit en belang competenties*

- RvC-leden van niet-beursgenoteerde ondernemingen scoren beter met sector- en branche-ervaring dan RvC-leden van beursgenoteerde bedrijven. Blijkbaar staat de RvC bij niet-beursgenoteerde ondernemingen dichter bij de business. Zij zijn meer betrokken bij strategische besluitvorming in de RvB (zie ook hierna sub toezicht).
- RvC-leden van niet-beursgenoteerde ondernemingen scoren lager op internationale ervaring, internationaal netwerk, HR-kennis en marketingkennis. Zij zijn zich hiervan bewust en hebben de wens om het niveau van deze competenties op te krikken naar het niveau bij beursgenoteerde ondernemingen.

#### *Toezicht*

zitten dichter op RvB met besluitvorming en strategie

- RvC-leden van niet-beursgenoteerde ondernemingen zitten met strategievorming dichter op de RvB, zijn meer betrokken bij belangrijke besluitvorming in de RvB, bemoeien zich meer met de doelstellingen en strategie en maken meer gebruik van het adviesrecht. Zij hebben dan ook meer affiniteit met de one-tier-structuur dan RvC-leden van een beursgenoteerde onderneming.

hebben niet meer behoefte aan operationeel toezicht

- RvC-leden van niet-beursgenoteerde ondernemingen hebben geen behoefte aan meer toezicht op de operationele gang van zaken. Dit komt onder andere tot uiting in het relatief lagere belang dat zij voor de toekomst hechten aan operationele ervaring. De huidige kwaliteit is al goed. Daarnaast wordt de druk van 'het in control zijn' vermoedelijk minder ervaren dan bij beursgenoteerde ondernemingen.

#### *Corporate governance (bestuurlijke verhoudingen)*

hebben meer animo voor one-tier-structuur

- RvC-leden van niet-beursgenoteerde ondernemingen voelen de invloed van de Code Tabaksblat (en SOX) minder dan de beursgenoteerde ondernemingen. Dit is niet verwonderlijk aangezien de Code Tabaksblat in de eerste plaats geschreven is voor genoteerde ondernemingen.
- RvC-leden van niet-beursgenoteerde ondernemingen willen niet minder met aandeelhouders te maken hebben. Integendeel, ze hebben evenveel sympathie voor een dialoog met de aandeelhouders. Dit laatste komt misschien door het relatief grotere aantal grootaandeelhouders bij niet-beursgenoteerde ondernemingen. In dit plaatje past de relatief zwaardere rol die de RvC-voorzitter heeft in de communicatie met aandeelhouders bij niet-beursgenoteerde ondernemingen.
- RvC-leden van niet-beursgenoteerde ondernemingen voelen naar verhouding het meest voor een one-tier-structuur. Vermoedelijk wordt het de facto functioneren van de RvC bij deze categorie bedrijven al als zodanig ervaren. Een formele one-tier-structuur is daardoor dan een kleine stap verder.

### *Functioneren RvC*

- RvC-leden van niet-beursgenoteerde ondernemingen zijn iets meer tevreden over de samenwerking met de RvB. Het apart vergaderen van de RvC zonder de RvB is niet in alle gevallen een vanzelfsprekendheid. Het streven is wel om dit een vanzelfsprekendheid te laten zijn.
- RvC-leden van niet-beursgenoteerde ondernemingen willen het evenwicht binnen de RvC verbeteren. Om de internationale oriëntatie te versterken hebben zij een sterke wens tot meer evenwicht in nationaliteit.

### *RvC-commissies*

schatten kennis in commissies hoger in, maar uitvoering en belang minder

- RvC-leden van niet-beursgenoteerde ondernemingen schatten het kennisniveau voor de audit-, remuneratie- en benoemingsactiviteiten relatief hoog in.
- De kwaliteit van de uitvoering en het belang worden lager gescoord. Dit betreft vooral de remuneratie- en in iets mindere mate de benoemingsactiviteiten. Misschien schatten zij de complexiteit van deze activiteiten lager in dan de RvC-leden bij genoteerde bedrijven. Een andere verklaring is dat de externe (verantwoordings) druk aangaande remuneratie bij deze bedrijven doorgaans minder hoog is dan bij hun genoteerde collega's.
- De kwaliteit van de remuneratieactiviteiten ten aanzien van de toetsing van RvB-leden op vooraf gestelde criteria is wel goed op orde met een relatief hoge score. Een noodzaak tot het inhuren van externe deskundigheid wordt veel minder ervaren.
- Overigens leggen de hier bedoelde commissarissen net als hun collega's de lat voor de toekomst wel (significant) hoger.
- RvC-leden van niet-beursgenoteerde ondernemingen besteden ongeveer 1/3 minder tijd aan de audit- en remuneratieactiviteiten. Soms bestaat er voor remuneratieactiviteiten formeel geen aparte commissie binnen de RvC.

## **6.2 MKB versus het basisprofiel (groot en beursgenoteerd)**

### **RvC-leden MKB:**

schatten RvC-competenties hoger in

### *Kwaliteit en belang competenties*

- RvC-leden van het MKB schatten de kwaliteit van de competenties binnen de RvC in het algemeen wat hoger in. Mogelijke verklaringen hiervoor zijn:
  - De eisen voor commissarissen bij het MKB liggen iets minder hoog dan voor grotere ondernemingen. Daardoor ligt de lat minder hoog en worden de competenties hoger ingeschat.
  - Het MKB zoekt (gedwongen) buiten een relatief gesloten netwerk van drukbezette commissarissen. Daardoor vissen MKB-ondernemingen niet in een markt van bestuurders (bij uitstek) maar in een geheel andere markt van ervaren managers en ondernemers. Mede doordat de laatste markt groter is, kunnen ze zorgvuldiger selecteren op toegevoegde waarde in kennis en ervaring.
  - Het MKB is meer op zoek naar 'goedkoop' advies en selecteert met meer gewicht op toegevoegde waarde in kennis en ervaring.

zijn 'overgekwalificeerd' ten aanzien van operationele ervaring

- RvC-leden van het MKB hebben vooral meer operationele ervaring en meer marketing-kennis. Zeker voor wat betreft de operationele ervaring lijkt er sprake te zijn van overkwalificatie. De eisen voor de toekomst komen namelijk significant lager te liggen.
- In iets mindere mate lijkt dit voor een deel ook op te gaan voor branche- en sectorervaring. Het belang van sector- en branche-ervaring wordt binnen de competenties van deze categorie bedrijven veel lager geschat. Dit komt misschien doordat het MKB meer gericht is op een specifieke product-marktcombinatie dan op de gehele sector/branche. Ook is het aannemelijk dat deze kennis ruimschoots aanwezig is bij de RvB vanwege de doorgaans minder brede portfolio van activiteiten/diensten. Bovendien zal de RvB, gezien de omvang van de onderneming, en daarmee ook de RvC veel dichter bij de operaties zitten.

willen vooral internationale oriëntatie vergroten

- RvC-leden van het MKB hebben als enige wens om de internationale oriëntatie flink te verbeteren. Het MKB kijkt meer en meer over de landsgrenzen heen.

### *Toezicht*

voelen zich comfortabel met huidige kwaliteit toezicht en advies

- RvC-leden van het MKB schatten de huidige kwaliteit van het toezicht en van de advisering relatief hoog in. De afstand tussen de RvC en de RvB is kleiner en de relatie met de RvB is wat informeler. Daardoor zal de adviesfunctie op een meer natuurlijke manier in de relatie zijn ingebed.
- Deze andere relatie komt ook tot uiting in de ambassadeursrol die de commissaris bij het MKB wordt geacht te vervullen.

zijn tevreden over toezicht operationele zaken maar belang neemt af	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ RvC-leden van het MKB zijn zeer tevreden over de kwaliteit van het huidige toezicht op de operationele gang van zaken. Dit is consistent met de hogere scores op operationele ervaring. Dit toezicht is net als de operationele ervaring binnen de RvC van minder belang in de toekomst. Misschien spreekt hieruit de wens om minder over operationele zaken te vergaderen maar meer strategische zaken te behandelen binnen de RvC. Vanwege de omvang zijn de agendapunten bij MKB-ondernemingen echter per definitie meer operationeel van aard. Een andere verklaring kan zijn dat iets waarvan wordt gevonden dat dit al erg goed is, best met wat minder toe kan. Dit ligt ook weer in de lijn van de eerdergenoemde overkwalificatie.</li> </ul>
voelen vooral juridisering maar minder aandeelhoudersactivisme	<p><i>Corporate governance (bestuurlijke verhoudingen)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ RvC-leden van het MKB voelen het (publieke) aandeelhoudersactivisme minder en hebben geen behoefte aan meer verantwoording aan aandeelhouders. Blijkbaar is dat al voldoende.</li> <li>▪ RvC-leden van MKB-ondernemingen voelen de juridisering door het toenemende aansprakelijkheidsrisico wel erg sterk. Blijkbaar is het besef van dit risico relatief nieuw in de RvC van MKB-ondernemingen.</li> </ul>
opereren meer als team. Voorzitter heeft minder zware/dominante rol	<p><i>Functioneren RvC</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ RvC-leden van het MKB vormen meer een team waarin elk lid een gelijkwaardige inbreng heeft. Zij vinden dit aspect zo belangrijk dat zij voor de toekomst de lat nog wat hoger leggen.</li> <li>▪ Consistent met dit teamoptreden wordt de voorzitter minder als de spil binnen de RvC gezien. Relatief weinig zaken worden geregeld door de voorzitters van de RvC en de RvB. De voorzitter van de RvC vult minder exclusief de rolverhouding met de RvB in.</li> <li>▪ Er is relatief weinig behoefte om het evenwicht in de samenstelling van de RvC te verbeteren (op gender en leeftijd na).</li> </ul>
zijn minder overtuigd van onafhankelijkheid van commissies	<p><i>RvC-commissies</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ RvC-leden van MKB-ondernemingen zijn minder overtuigd van de onafhankelijkheid van de audit-, remuneratie- en benoemingscommissie, voor zover deze commissies formeel aanwezig zijn binnen de RvC's van deze categorie bedrijven.</li> <li>▪ De kwaliteit en het huidige belang van audit- en remuneratieactiviteiten worden minder hoog gescoord. Dit tweede geldt, merkwaardigerwijs, overigens ook voor de selectie en benoeming van leden van de RvB en RvC.</li> <li>▪ Ten aanzien van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en de remuneratieactiviteiten zijn in lijn met de opvattingen van de andere commissarissen verbeteringen voor de hand liggend gezien het toekomstige belang. Hier lijkt sprake te zijn van het na-ijleffect van ontwikkelingen die volop hebben gespeeld en nog spelen bij beursgenoteerde bedrijven.</li> </ul>
zien hoger toekomstig belang voor risicobeheersings- en controlesystemen en voor remuneratie	
zien tekortkomingen in evaluatieproces RvC	<p><i>Evaluaties</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bij deze subgroep bestaat er een zekere tevredenheid ten aanzien van het evalueren van de RvB. Daarin wordt geen significante wijziging voorzien in de toekomst. Dat ligt wat anders voor het evalueren van de RvC. Daar is nog wel sprake van een mismatch tussen toekomstig belang en huidige kwaliteit.</li> <li>▪ De RvC stelt kritisch te zijn op zijn eigen functioneren. In de beoordeling van het functioneren is dat niet terug te vinden. Zelfevaluatie van de RvC geschiedt nauwelijks en ook andere vormen van evaluaties mogen zich niet in een hoge belangstelling verheugen. Vergeleken met de andere bedrijven blijkt er voor de evaluatie bij sommige respondenten in deze categorie bedrijven een rol weggelegd te zijn voor de aandeelhouder.</li> <li>▪ In de toekomst worden significante verbeteringen voorzien door meer zelfevaluatie, duidelijke criteria en externe deskundigen in het proces op te nemen. De eerdergenoemde kritische opstelling betreft blijkbaar niet zozeer de huidige praktijk als wel de constatering van de tekortkomingen en de maatregelen die worden/zijn getroffen om tot verbetering te komen.</li> </ul>

### 6.3 RvC-voorzitter versus basisprofiel (gewoon RvC-lid)

#### De RvC-voorzitter:

heeft meer ambitie om competenties RvC te vergroten

#### *Kwaliteit en belang competenties*

- De RvC-voorzitter heeft meer ambitie om kennis en ervaring binnen de RvC te verhogen dan de overige RvC-leden. Dit geldt vooral voor operationele ervaring, sector-/branche-ervaring, marketingkennis en technologische kennis.
- De RvC-voorzitter scoort de huidige kwaliteit van competenties binnen de RvC vergelijkbaar als de overige RvC-leden. Alleen op financiële kennis en netwerk in Nederland komt

hij tot een hogere waardering. Desondanks ziet de RvC-voorzitter meer verschillen in huidige kwaliteit en het toekomstige belang van kennis en ervaring. Consistent met deze ambitie is de bevinding dat de RvC-voorzitter meer aandacht wil geven aan het evenwicht in de samenstelling van de RvC voor wat betreft kennis en ervaring. Dit laatste geldt overigens ook voor het netwerk, waarbij dan vooral het internationale netwerk zal zijn bedoeld.

wil meer sleutelen aan de verhouding met de RvB	<p><i>Toezicht</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ De RvC-voorzitter zet meer in op advisering van de RvB, terwijl de overige leden vooral toezicht in het algemeen en de medebepaling van ondernemingsstrategie en -doelstellingen (nog verder) willen versterken. Dit past in het beeld dat de RvC-voorzitter wat dichter tegen de RvB aan wil gaan zitten of zit. Dit beeld wordt mede bevestigd doordat de voorzitter van de RvC:<ul style="list-style-type: none"><li>-enthousiaster is over een one-tier board dan de overige RvC-leden;</li><li>-veel zaken regelt met de voorzitter van de RvB;</li><li>-het toezicht op operationele zaken nog sterker wil aanscherpen dan de overige RvC-leden; en</li><li>-nog meer invulling wil geven aan de rolverhouding met de RvB.</li></ul></li></ul>
schat kwaliteit en belang verantwoording aan aandeelhouders hoger in dan dialoog met aandeelhouders	<p><i>Corporate governance (bestuurlijke verhoudingen)</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ De RvC-voorzitter schat de kwaliteit van de dialoog met aandeelhouders (3,7), de afbakening van de bestuurlijke verhoudingen (4,1) en de verantwoording aan aandeelhouders (4,3) hoger in dan overige RvC-leden. De RvC-voorzitter ziet dan ook minder aanleiding voor verbetering.</li><li>▪ Bij de voorzitter liggen de ambities (toekomstig belang) hoger voor verantwoording aan de aandeelhouders dan voor de dialoog met de aandeelhouders. Ook ziet de voorzitter meer in een ambassadeursrol van de RvC. De voorzitter is iets meer extern georiënteerd.</li></ul>
is positiever over kwaliteit remuneratieactiviteiten en heeft minder behoefte aan externe support	<p><i>Commissies</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ De RvC-voorzitter scoort kwaliteit en belang van de commissieactiviteiten vergelijkbaar met de overige RvC-leden op enkele uitzonderingen na. Het belang van de interne risico-beheersings- en controlesystemen wordt door hem hoger gezet. Verder is hij positiever over de kwaliteit van de remuneratieactiviteiten dan zijn collega's. Misschien is dit deels te herleiden tot zijn grotere betrokkenheid bij dit onderwerp.</li><li>▪ Enige andere verschillen zijn de volgende:<ul style="list-style-type: none"><li>-De RvC-voorzitter wil externe partijen voor de remuneratieactiviteiten wat meer buiten de deur houden dan zijn collega's en dan thans de praktijk is. Dit is consistent met de bevinding dat de RvC-voorzitter voor de toekomst een hoger belang toekent aan de adviesfunctie dan de andere commissarissen.</li><li>-De RvC-voorzitter ziet op dit moment een grotere rol van het persoonlijke netwerk in de benoemingsactiviteiten. Dit is consistent met de bevinding dat de RvC-voorzitter de kwaliteit van het netwerk in Nederland van de RvC hoger schat dan de overige leden. In zijn optiek mag de rol van dit netwerk wel wat afnemen.</li></ul></li></ul>
wil de RvC zelf evalueren zonder hulp van buitenaf	<p><i>Functioneren</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ De RvC-voorzitter schat de kwaliteit van het evalueren van het functioneren van de RvC (en RvB) licht hoger in. Wel is hij net als zijn collega's van mening dat daar nog wel een tandje bij moet.</li><li>▪ Externe deskundigheid bij de evaluaties wijst de RvC-voorzitter categorisch af. Het evalueren van de RvC beschouwt hij in de eerste plaats als zijn verantwoordelijkheid, in tegenstelling tot de overige RvC-leden, die daar wat minder uitgesproken over zijn. Consistent hiermee ziet de RvC-voorzitter zichzelf als de eerst aangewezen om de rolverhouding met de RvB in te vullen.</li><li>▪ In dit spel beschouwt de RvC-voorzitter zichzelf bij uitstek als een teamspeler. Ook hier zijn de overige leden iets gematigder. Gezien de wenselijke situatie zijn zij van mening dat de voorzitter wel iets meer teamspeler mag worden.</li></ul>

## 6.4 'RvB'-lid versus basisprofiel (RvC-lid zonder een RvB-positie elders)

Mening van commissarissen met een RvB-positie elders is kritischer en representeert in verzwakte vorm de mening van RvB-leden

### Algemeen

- Commissarissen met een huidige positie binnen een RvB elders zijn iets minder positief in hun oordeel over de competenties en prestaties van de RvC dan de commissarissen die geen positie elders binnen een RvB bekleden. Deze 'RvB'-leden binnen de RvC zitten ook aan de andere kant van de tafel en kunnen vanuit dat perspectief wat vrijer, met meer kennis van en ervaring met nieuwe ontwikkelingen en kritischer tegen de RvC aankijken. De mening van de 'RvB'-leden bevindt zich grofweg tussen die van de RvC-leden *zonder* een RvB-positie elders en die van RvB-leden *zonder* een commissarispositie elders.<sup>7</sup> Het is daarom redelijk te veronderstellen dat de mening van de 'RvB'-leden binnen de RvC - in verzwakte vorm - de mening van de RvB representeert.

### Commissaris tevens RvB-lid:

verwacht meer juridische kennis en bestuurlijke ervaring bij RvC en heeft minder behoefte aan sector-/ branche-ervaring

### Kwaliteit en belang competenties

- 'RvB'-leden scoren de kwaliteit en het belang van sector-/branche-ervaring binnen de RvC lager in dan de overige RvC-leden.
- 'RvB'-leden schatten de juridische kennis binnen de RvC duidelijk lager dan de andere RvC-leden. De 'RvB' ziet een veel grotere invloed van de toenemende regelgeving en aansprakelijkheidsrisico's op de rol van de commissaris dan zijn collega-toezichthouders. De 'RvB' ziet graag dat de RvC zijn juridische kennis bijspijkt. Dit laatste geldt overigens ook voor de bestuurlijke ervaring.

vindt kwaliteit RvC bij medebepalen doelstellingen en strategie laag

### Toezicht

- De huidige kwaliteit ten aanzien van het medebepalen van ondernemingsdoelstellingen en strategie wordt door de 'RvB'-leden verhoudingsgewijs laag ingeschat.
- 'RvB'-leden hechten net als de overige RvC-leden zwaar aan de kerntaken van de RvC - toezicht op bestuur in het algemeen en medebepaling van strategie- en ondernemingsdoelstellingen.
- De 'RvB' hecht voor de toekomst echter veel minder belang aan toezicht op de operaties dan de RvC, die dit juist wil aanscherpen. De RvB lijkt de mening toegedaan dat toezicht op operationele zaken en de inrichting van de organisatiestructuur meer een taak is voor de RvB.

ziet in toekomst minder belang voor toezicht op operaties

### Corporate governance (bestuurlijke verhoudingen)

- 'RvB'-leden schatten het belang van de dialoog met de aandeelhouders en het relatiebeheer met 'stakeholders' voor de toekomst hoger in dan de overige RvC-leden. Dit geldt overigens ook voor de afbakening van de bestuurlijke verhoudingen en de verantwoording aan aandeelhouders. Dit is misschien te verklaren doordat de RvB in de dagelijkse operaties voortdurend rekening heeft te houden met de belangen van aandeelhouders en overige 'stakeholders'. De RvB voelt het meest de toenemende juridisering in de relatie met aandeelhouders. Verder valt in het internationale veld in toenemende mate een extraverte rol voor de commissarissen waar te nemen. Daarom wil de RvB de externe oriëntatie van de RvC vergroten. Dit blijkt onder andere uit het volgende. De RvB:
  - ziet een grotere rol weggelegd voor de RvC als ambassadeur;
  - ziet een grotere impact van het aandeelhoudersactivisme en maatschappelijke ontwikkelingen op de rol van de commissaris. Deze toename van externe invloeden zou logischerwijs tot meer externe oriëntatie moeten leiden;
  - voorziet dat de RvC in de toekomst meer verantwoording moet gaan afleggen aan werknemers, klanten en leveranciers;
  - heeft steeds minder moeite met het door de RvC-leden buiten de RvB om praten met mensen in de organisatie. In lijn hiermee zijn zij ook van mening dat de informatievoorziening van de RvC best minder via de RvB mag verlopen.

wil RvC meer in het externe krachtenveld laten optreden en ook meer van informatie voorzien buiten RvB om

### Functioneren RvC

- 'RvB'-leden zijn minder tevreden over de huidige kwaliteit van de samenwerking tussen de RvB en de RvC dan de andere RvC-leden. Vooral de helderheid in de onderlinge verhoudingen en de zakelijkheid in de relatie worden minder hoog ingeschat. De RvB wil de relatie meer verzakelijken.

wil relatie met RvB meer verzakelijken en wil een proactievare opstelling ten opzichte van RvC

<sup>7</sup> Dit volgt uit de resultaten van zeven enquêtes die zijn ingevuld door RvB-leden *zonder* een RvC-positie. De informatie uit deze enquêtes is niet meegenomen in de analyse die wordt gepresenteerd in dit rapport.

- Ook vinden deze leden de voorzitter van de RvC te dominant en vinden ze dat dit wel wat zou moeten afnemen. Daarbij behoeft de onderlinge communicatie tussen de RvC-leden enige verbetering.
- 'RvB'-leden zijn verder minder positief over de proactiviteit waarmee de RvC wordt ingeschakeld bij belangrijke strategische besluitvorming. Vermoedelijk gaan zij er in hun bedrijf anders mee om. De 'RvB'-leden willen dit verbeteren.

twijfelt aan onafhankelijkheid binnen commissies en aan kwaliteit auditactiviteiten en wil meer kennis over remuneratie

#### *RvC-commissies*

- 'RvB'-leden schatten de kwaliteit van de auditactiviteiten door de RvC lager in dan de overige RvC-leden. De RvB is minder overtuigd dat de benodigde kennis binnen de auditcommissie toereikend is. De RvB wil het kennisniveau verbeteren.
- 'RvB'-leden scoren de onafhankelijkheid van de drie commissies binnen de RvC significant lager in. Twee mogelijke verklaringen zijn:
  - De 'RvB' is zich er meer van bewust dat een RvC niet hetzelfde overzicht kan hebben als een RvB, en dat de belangrijkste bron van informatie afkomstig is van de vennootschap en veelal via de RvB wordt verstrekt.
  - De RvB schat de onafhankelijkheid van de RvC-leden ten opzichte van elkaar lager in. Deels heeft dat misschien te maken met de situatie dat diverse commissarissen elkaar in een ander verband ook tegenkomen. Het kan ook zijn dat de 'RvB' wat zakelijker is in zijn oordeel over de besluitvorming in de RvC.
- 'RvB'-leden hebben net als de overige RvC-leden een sterke behoefte om de kennis van remuneratieactiviteiten te vergroten binnen de RvC.

wil evaluaties van RvB en RvC verbeteren, o.a. met externe hulp

#### *Evaluaties*

- 'RvB'-leden schatten de huidige evaluaties van het functioneren van de RvC iets beter in dan de collega's. En net als de overige RvC-leden zijn de 'RvB'-leden van mening dat verbeteringen wenselijk zijn. Dit laatste geldt overigens ook voor de evaluatie van de RvB.
- Om dit te verbeteren ziet de RvB - veel sterker dan de overige RvC-leden - veel meer een rol weggelegd voor een externe deskundige. Dit past in het beeld dat de RvC volgens de RvB op grond van bedrijfsmatige afwegingen meer invloeden van buitenaf moet toelaten en meer naar buiten moet treden.

## 6.5 Middelgrote onderneming versus basisprofiel (groot en beursgenoteerd)

RvC's van een middelgroot bedrijf: gedragen zich meer als RvC's van grote ondernemingen

#### *Algemeen*

- Deze variatie middelgrote ondernemingen distantieert zich veel minder van het basisprofiel dan de variatie MKB-ondernemingen (zie hierboven). De meeste scores zijn vergelijkbaar met het basisprofiel. De meest opvallende bevindingen voor de middelgrote ondernemingen volgen hierna.

hebben meer ambitie voor beter toezicht

#### *Toezicht*

- RvC-leden van middelgrote ondernemingen zijn (nog) ambitieuzer in het verbeteren van de toezichthoudende taken dan RvC-leden bij grotere (beursgenoteerde) ondernemingen.

willen commissies laten functioneren zoals bij genoteerde bedrijven

#### *RvC-commissies*

- RvC-leden van middelgrote ondernemingen willen vooral de remuneratieactiviteiten en de selectie- en benoemingsactiviteiten professionaliseren en deze op een niveau brengen dat vergelijkbaar is met dat van de RvC's bij grotere (beursgenoteerde) ondernemingen als het gaat om onafhankelijkheid, kennisniveau en objectiviteit. Hiermee onderscheiden de RvC-leden van middelgrote ondernemingen zich duidelijk van RvC-leden van het MKB, die in dit opzicht geen professionaliseringsbehoefte hebben.

willen samenwerking RvB en RvC op aantal punten verbeteren

#### *Functioneren RvC*

- RvC-leden van middelgrote ondernemingen willen ook een professionaliseringsslag maken in de samenwerking tussen de RvC en de RvB. Rollen moeten duidelijker worden afgebakend, de relatie moet zakelijker worden en meer in balans komen.
- RvC-leden van middelgrote ondernemingen zijn uitermate tevreden over de samenwerking *binnen* de RvB en zien dan ook geen aanleiding voor verbeteringen hierin. Alleen ten aanzien van de onderlinge communicatie kan nog wel een verbeteringslag worden gemaakt.

## 6.6 'Overige' ondernemingen versus basisprofiel (genoteerde ondernemingen)

RvC van coöperaties, corporaties, verenigingen, stichtingen en overheid bevindt zich meer in de Nederlandse bestuurscultuur van bedrijfstakken en politiek	<p><i>Algemeen</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>De categorie 'overige' ondernemingen of organisaties omvat coöperaties, corporaties, verenigingen, stichtingen en de overheid.</li><li>Interpretatie van de categorie 'overige' ondernemingen in de analyse is alleen mogelijk in termen van wat deze 'overige' ondernemingen gemeenschappelijk hebben. Winstoogmerk, een bedrijfsmatige aanpak en aandeelhoudersinvloed zijn in veel gevallen ook aanwezig bij coöperaties, corporaties, verenigingen, stichtingen en de overheid, alleen misschien wat meer gematigd. Wat de 'overige' ondernemingen gemeenschappelijk hebben, is dat deze ondernemingen meer passen in de relatief beschermde Nederlandse bestuurscultuur van bedrijfstakken, sociale partners en politiek.</li></ul>
<b>RvC van overige bedrijven:</b> scoort minder op competenties	<p><i>Kwaliteit en belang competenties</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>RvC-leden van overige ondernemingen scoren de kwaliteit en het huidige belang van competenties doorgaans significant lager dan beursgenoteerde en niet-beursgenoteerde ondernemingen. Aan commissarissen van 'overige' ondernemingen worden blijkbaar minder hoge eisen gesteld. Dit kan liggen aan het feit dat deze ondernemingen relatief beschermd zijn en de commissarissen meer worden benoemd uit eigen gelederen, uit het netwerk van de bedrijfstak en/of het netwerk van de (regionale) politiek.</li><li>Overigens geven de commissarissen van deze categorie bedrijven, net als de andere commissarissen, wel aan dat voor de toekomst vooruitgang wenselijk is. Afwijkend van het basisprofiel betreft dit bestuurlijke ervaring, juridische kennis en marketingkennis.</li></ul>
ziet naast bestuurlijke ervaring juridische en marketingkennis als verbeterpunten voor toekomst	
heeft minder met toezicht op operationele zaken	<p><i>Toezicht</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>RvC-leden van overige ondernemingen scoren de kwaliteit van het toezicht op bestuur in het algemeen hoog.</li><li>Zij hebben minder affiniteit met de operationele business. Kwaliteit van het toezicht op operaties scoort relatief laag. Aan toezicht op operaties wordt relatief ook weinig belang gehecht.</li></ul>
voelt Code Tabaksblat minder en is meer op stakeholder georiënteerd	<p><i>Corporate governance (bestuurlijke verhoudingen)</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Bij deze subgroep speelt 'de aandeelhouder' als partij in een aantal gevallen een bescheiden rol. RvC-leden van overige ondernemingen voelen zich meer thuis bij een evenwichtige belangenafweging. De verantwoording aan andere betrokkenen dan aandeelhouders scoort hoger dan bij de collega-commissarissen. Consistent met deze constatering is dat de druk van de Code Tabaksblat minder wordt gevoeld maar de maatschappelijke verantwoordelijkheid des te meer.</li><li>RvC-leden van overige ondernemingen zien meer dan de andere subgroepen mogelijk een rol voor de RvC als intermediair tussen RvB en aandeelhouders. Ook beweegt het Nederlandse ondernemingsbestuur zich volgens deze subgroep meer in de richting van een one-tier-structuur. RvC-leden van overige ondernemingen lijken meer in een poldercultuur te besturen. Zij kunnen zich beter afzetten tegen het 'Angelsaksische' ondernemingsmodel waarin aandeelhouders meer druk op de onderneming uitoefenen.</li></ul>
schat kwaliteit remuneratie en benoeming hoog, belang echter minder	<p><i>RvC-commissies</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>RvC-leden van overige ondernemingen geven zeer hoog op van de onafhankelijkheid, het kennisniveau en de mate van objectiviteit in de remuneratie- en benoemingscommissies. Externe hulp is niet echt nodig.</li><li>Het belang van de remuneratie- en benoemingscommissie wordt evenwel lager geschat dan bij de andere commissarissen.</li><li>De huidige en gewenste tijdsbesteding voor de remuneratiecommissie ligt de helft lager dan bij het basisprofiel. Aan benoemingen wordt wel ongeveer 30 uur per jaar besteed, vergelijkbaar met beursgenoteerde en niet-beursgenoteerde ondernemingen.</li></ul>
wil auditactiviteiten verbeteren	<ul style="list-style-type: none"><li>RvC-leden van overige ondernemingen schatten de kwaliteit van de auditactiviteiten relatief laag in. Dit moet verbeteren. De vraag is hoe. De benodigde kennis is er, en meer tijd mag het niet kosten.</li></ul>
dicht voorzitter minder belangrijke rol toe	<p><i>Functioneren RvC</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>RvC-leden van overige ondernemingen dichten hun voorzitter een minder belangrijke rol toe dan de RvC-leden van beursgenoteerde en niet-beursgenoteerde bedrijven. De voorzitter is niet de spil, kaart minder zaken af met de voorzitter van de RvB en is niet de</li></ul>

eerst aangewezen voor het evalueren van de RvC. Voor wat dit laatste betreft staat deze subgroep relatief minder afwijzend tegenover inzet van externe deskundigheid.

- RvC-leden van overige ondernemingen zijn het meest positief over evenwicht binnen de RvC met betrekking tot gender en leeftijd. Misschien is dit te verklaren doordat RvC's van overige ondernemingen meer maatschappelijk betrokken zijn en meer dan andere organisaties werken aan dit evenwicht.

## 6.7 'Niet-beroeps'-commissaris versus basisprofiel ('beroeps'-commissaris)

### 'Niet-beroeps'-commissaris:

compenseert met een kritische blik voor de zelfbeoordelingsbias van de beroepscommissaris

of

is een relatieve nieuwkomer en moet zich nog goed inwerken

#### *Algemeen*

- De arbitraire knip tussen de beroepscommissaris en de 'niet-beroeps'-commissaris is gelegd bij 5 commissariaten. Een 'niet-beroeps'-commissaris heeft 4 of minder commissariaten (gemiddeld 2,5) en een beroepscommissaris heeft 5 of meer commissariaten (gemiddeld 7,4).
- De niet-beroepscommissaris is net als de RvB gemiddeld genomen wat negatiever over het niveau van competenties binnen de RvC, de kwaliteit van het toezicht, de kwaliteit van de commissies binnen de RvC, het evenwicht in de samenstelling van de RvC (i.e. inbreng van netwerk en leeftijd) en de samenwerking tussen de RvB en RvC, evaluaties, et cetera. Voor deze wat negatieve, kritische insteek van de niet-beroepscommissaris zijn de volgende verklaringen te geven:
  - Commissarissen met gemiddeld 2,5 commissariaten en commissarissen die elders ook een RvB-positie bekleden, zouden als relatief kritische buitenstaanders kunnen worden beschouwd. Buitenstaanders scoren in het algemeen lager dan wanneer mensen dat voor zichzelf doen. Scores van buitenstaanders kunnen worden gebruikt voor een correctie op de 'zelfbeoordelingsbias' in dit onderzoek. De grootte van deze bias is van de orde van 0,5.<sup>8</sup> Deze bias geldt vooral voor de vragen over huidige prestaties van de RvC's. De 'zelfbeoordelingsbias' kan een verklaring zijn voor de in het algemeen 0,2 tot 0,3 punt lagere score van de niet-beroepscommissaris voor de prestaties van de RvC.
  - De niet-beroepscommissaris is een relatieve nieuwkomer en hangt er daardoor een beetje bij. Hiervoor zijn echter geen sterke aanwijzingen te vinden. De niet-beroepscommissaris denkt niet anders over het functioneren van de RvC dan de beroepscommissaris. De communicatie is goed en er is een gelijkwaardige inbreng van alle leden. Het enige dat de niet-beroepscommissaris minder heeft is teamgevoel.
  - Niet-beroepscommissarissen zijn minder betrokken in het commissarissencircuit en kunnen daardoor wat frisser en kritischer tegen de prestaties van het old boys network aankijken.

## 6.8 'Jongere' commissarissen (< 55 jaar) versus basisprofiel (commissarissen > 55 jaar)

### 'Jongere' commissarissen:

schatten het belang van goede competenties hoger in

#### *Kwaliteit en belang competenties*

- Jongere commissarissen schatten het belang van financiële kennis, juridische kennis, HR-kennis, technologische kennis, sector-/branche-ervaring en een goed Nederlands netwerk hoger in dan oudere commissarissen. Misschien zijn dit, volgens deze subgroep commissarissen, wel de belangrijkste criteria om relatief jong het RvC-netwerk binnen te komen.

<sup>8</sup> Kwaliteit van totale ervaring en van totale kennis wordt door commissarissen die ook elders een RvB-positie bekleden, en door niet-beroepscommissarissen 0,2 tot 0,3 punt lager gescoord. Dit is een indicatie voor een minimumwaarde van de 'zelfbeoordelingsbias', omdat deze commissarissen geen echte buitenstaanders zijn. Een andere indicatie voor de 'zelfbeoordelingsbias' is de 0,5 punt hogere score die de RvC-voorzitter zichzelf geeft als het gaat om de vraag of hij een teamspeler is.

lijken een voorschot te nemen op de wensen tot verbetering van de RvC's

#### *Corporate governance (bestuurlijke verhoudingen)*

- Jongere commissarissen hebben een meer dan gemiddelde affiniteit met corporate governance en willen met de RvC meer naar buiten treden, zijn licht positief over een grotere ambassadeursrol voor de RvC, en staan meer dan bij het basisprofiel open voor verantwoording aan aandeelhouders, werknemers en de overheid.
- Zij hebben dan ook minder het gevoel dat aandeelhoudersactivisme de rol van de commissaris heeft veranderd en zal veranderen. Misschien representeren zij al de 'nieuwe' commissaris die (nog) meer aandacht wil geven aan verantwoording aan en dialoog met de aandeelhouders.

#### *RvC-commissies*

- Jongere commissarissen gaan mee met de tijd en kennen (daarom?) een (nog) hoger belang toe aan interne risicobeheersings- en controlesystemen, remuneratie, selectie en benoeming, zaken die momenteel meer in de belangstelling staan en waaraan momenteel hogere eisen worden gesteld.

vinden verbetering bij gelijkwaardigheid inbreng en bij aandeel in besluitvorming noodzakelijk

#### *Functioneren RvC*

- Jongere commissarissen zijn het minst overtuigd dat alle leden binnen de RvC een gelijkwaardige inbreng hebben en dat de RvC een team is waarbinnen elk lid een duidelijke taak heeft. Ook ervaren ze in meerdere mate dat veel zaken worden geregeld door de voorzitters van de RvB en RvC. Het lijkt erop dat zij dit voor een groot gedeelte accepteren. Gelijkwaardigheid qua inbreng willen ze wel verbeterd zien.
- Jongere commissarissen beamen wat sterker dat het inwerken van een commissaris niet altijd even soepel verloopt.
- Opvallend is dat deze commissarissen niet van mening zijn dat de OR-commissaris op eenzelfde manier functioneert als de andere commissarissen.

## 7 Open vragen

### 7.1 Toegevoegde waarde RvC

Er is bij de open vraag over de toegevoegde waarde van een RvC door de commissarissen een groot aantal punten genoemd. Deze zijn in een tiental clusters ondergebracht. Daarbij zijn uiteraard enige arbitraire keuzes gemaakt. In volgorde van afnemend aantal opmerkingen per cluster zijn onderscheiden:

Tabel 7.1 Toegevoegde waarde per cluster (aantal opmerkingen)

# opm.	Cluster	# opm.	Cluster
39	Inbreng commissaris	16	Advisering
35	Toezicht/bij de les houden	15	Corporate governance
33	Reflectie en toetsing strategie	8	Lange termijn bewaken
27	Klankbordfunctie	6	Risicobeleid
20	'Werkgeversrol'	3	Overige

# opm.: aantal opmerkingen

- Ervaring, kennis en helicopterview als inbreng

  - *Inbreng commissaris*  
Dit betreft inbreng van ervaring (13),<sup>9</sup> andere invalshoeken en kennis (12), maatschappelijke oriëntatie (3), netwerk (6) en helicopterview (9).
  
- Bij de les houden RvB

  - *Toezicht/bij de les houden*  
Toezicht op operationele processen en disciplineren van management (9). Het 'recht houden' van het management en het voorkomen dat het management fata morgana's gaat najagen (25). Het bij de les houden van de RvB en het vasthouden aan uitgezette kaders en lijnen is in essentie wat hier in diverse bewoordingen wordt gesteld.
  
- Reflectie en toetsing van strategie

  - *Reflectie en toetsing strategie*  
De opmerkingen in dit cluster zijn veelal gerelateerd aan strategie, doelstellingen en beleid. Gesproken wordt over de 'reflectiefunctie' en een frisse kijk op de strategie (12) alsmede de toetsing (18) ervan. Verder zijn genoemd het voorkomen van een onrealistische strategie en onrealistische doelstellingen alsmede het maken van strategische keuzes.
  
- Klankbord en onafhankelijke sparringpartner

  - *Klankbordfunctie*  
de klankbordfunctie en het meedenken als onafhankelijke sparringpartner zijn frequent genoemd (17). Dit geldt ook voor het 'kritisch meedenken' als positieve bijdrage aan de besluitvorming (8). Daarnaast zijn nog genoemd het 'ondersteunen' in specifieke situaties als acquisities of het uitvoeren van grote projecten.
  
- Kwaliteit management borgen

  - *'Werkgeversrol'*  
Hierbij dient te worden gedacht aan zaken als het bewaken van de kwaliteit van het management, het selecteren en benoemen van nieuw management alsmede de vaststelling van de bijbehorende honorering.
  - *Advisering*  
Hier is doorgaans volstaan met de opmerking advisering.
  - *Corporate governance*  
Nu zijn enige uiteenlopende zaken genoemd als: conflicthantering binnen de RvB, behartigen belangentegenstellingen tussen RvB en aandeelhouders, communicatie en relatiebeheer met de diverse belanghebbenden van de onderneming. Ook is genoemd het (voorbereiden van het) afleggen van verantwoording aan aandeelhouders.
  - *Lange termijn bewaken*

<sup>9</sup> Tussen haakjes is opgenomen het aantal keren dat een bepaalde opmerking is gemaakt, met dien verstande dat dit meer dan 2 dient te zijn.

Hieronder zijn opmerkingen gerangschikt als: het bewaken van de langetermijncontinuïteit van het bedrijf (6) en de positionering van de onderneming.

- *Risicobeleid*  
Expliciet wordt hierbij gedacht aan het zorgen dat het risicobeleid op de agenda komt en wordt gecontroleerd. Ook kan hierbij worden gedacht aan het zorgen voor de checks and balances binnen de organisatie.
- *Overige*  
Hieronder vallen drie zeer uiteenlopende opmerkingen.

## 7.2 Plus- en pijnpunten voor het functioneren van een commissaris

Aan de respondenten is gevraagd aan te geven voor de diverse categorieën bedrijven wat de plus- en de pijnpunten zijn voor het functioneren van een commissaris. Dit is gedaan voor:

- AEX-bedrijven
- Overige aan de Euronext Amsterdam genoteerde bedrijven
- Een aan NYSE of NASDAQ genoteerd bedrijf
- Een coöperatie/vereniging
- Een niet-beursgenoteerd bedrijf
- Een niet-beursgenoteerd familiebedrijf
- Een overheidsbedrijf

### 7.2.1 Verhouding plus- en pijnpunten per categorie bedrijven

In onderstaande tabel is per categorie weergegeven wat de verhouding is tussen het aantal pluspunten en het aantal pijnpunten. Een getal boven de 1 geeft aan dat er per saldo een positief sentiment is. Bij een waarde van 1 voor dit verhoudingsgetal houden de pluspunten en de pijnpunten elkaar in evenwicht. Bij een getal onder de 1 is er sprake van een negatief sentiment.

Tabel 7.2 Verhouding plus- en pijnpunten per categorie bedrijven

	AEX	Overige	NASDAQ/NYSE	Coöp./ver.	N-g	Fam.	Overh.	Gemid.
Verhouding plus-/pijnpunten	0,83	0,76	0,67	0,78	0,93	0,89	0,53	0,78

#### *Enige globale bevindingen*

Aantal pijnpunten overtreft aantal pluspunten. Is commissariaat nog wel voldoende 'in'?

- Bij geen van de afzonderlijke categorieën bedrijven overtreft het aantal pluspunten het aantal pijnpunten. Vermoedelijk heeft dit deels te maken met de volgorde van de vragen op de vragenlijst. De vraag over de pijnpunten is eerder gesteld dan de vraag over de pluspunten. De praktijk wijst uit dat naarmate de vragenlijst vordert, meer vragen door minder respondenten worden ingevuld.
- Indien het voorgaande niet de belangrijkste verklaring is, kan de vraag worden gesteld of een commissariaat nog wel voldoende aantrekkingskracht heeft in de huidige tijd.

Verzwarende taak commissaris bij AEX-bedrijf onvoldoende gecompenseerd

- Verzwarende van de taak van de commissaris bij een AEX-fonds lijkt een licht dominerend stempel te drukken op de beleving van een commissariaat bij deze categorie bedrijven. De beloning, zowel in materiële als in niet-materiële zin, verliest in dat licht aan aantrekkelijkheid. Over praten over je eigen beloning wordt gemengd gedacht. Onder andere gezien de tijdsbesteding, de toenemende zwaarte en de aansprakelijkheden blijft de materiële beloning van een commissaris doorgaans duidelijk achter bij de beloning van een lid van de RvB bij de betrokken onderneming.

Commissariaat bij AEX-bedrijf: status en hogere professionaliteit

- Vergeleken met een commissariaat bij een overig aan de Euronext Amsterdam genoteerd bedrijf, heeft een commissariaat bij een AEX-bedrijf meer uitstraling/status en wordt een hogere mate van professionaliteit verondersteld.

- Aansprakelijkheid: barrière voor commissariaat bij NASDAQ-/NYSE-bedrijf
  - Het commissariaat bij een aan de NASDAQ of NYSE genoteerde onderneming lijkt per saldo met een nog wat negatiever imago te zijn belast. De veronderstelde juridische aansprakelijkheden lijken hier duidelijk een rol te spelen.
  
- Structuur en complexiteit in corporate governance-structuur rem op commissariaat bij coöperatie/ vereniging
  - Bij de coöperatie/vereniging zijn de structuur en de wat complexere verhouding met de verschillende 'direct' belanghebbenden wat minder bevorderlijk om een commissariaat te ambiëren bij deze bedrijven. Vooral het daaruit voortvloeiende grotere aantal vergaderingen wordt een aantal keren als onaangenaam ervaren.
  
- Bij familiebedrijf en bij niet-genoteerd bedrijf dankbare rol voor commissaris
  - Bij de niet-genoteerde bedrijven en bij de familiebedrijven wordt de evenwichtswaarde van 1 bijna bereikt. Dit kan een indicatie zijn van een meer bevredigend gevoel bij een commissariaat bij een dergelijk bedrijf. Diverse keren is gezegd dat er nog naar de commissaris wordt geluisterd.
  
- Maatschappelijke discussie over kader ontplooiingsmogelijkheden overheidsbedrijf wenselijk
  - Een commissariaat bij een overheidsbedrijf lijkt niet favoriet. Het kan de moeite waard zijn te onderzoeken of dit in brede zin zo wordt beleefd en zo ja, wat hiervan de oorzaken zijn. Op grond van de open opmerkingen van de commissarissen lijkt het wat onbestendige/onvoorspelbare klimaat van de politiek een belangrijke, negatieve rol te spelen. Indien dit juist is, is een nadere bezinning op het aanbrengen van een scheiding tussen politieke 'beïnvloeding' en onafhankelijke bedrijfsvoering een maatschappelijk relevante discussie. Daarin past het vastleggen van een kader, waarbinnen een overheidsbedrijf als normaal bedrijf moet kunnen functioneren zonder elke keer weer met nieuwe aanwijzingen/grenzen te worden opgezaald.
  - Wellicht dat ook bij de recent benoemde overheidscommissarissen bij financiële instellingen dit soort gevoelens van onbehagen kunnen optreden, als zij 'tijdens de rit' worden geconfronteerd met politiek geïnspireerde aanpassingen in hun taakomschrijving. Niet zelden blijkt er, zoals dat heet, sprake te zijn van 'voortschrijdende inzichten'.

## 7.2.2 Pijnpunten per categorie bedrijven

Tabel 7.3 Aantal pijnpunten per cluster en per categorie bedrijven

Pijnpunten	AEX	Overige	NASDAQ/NYSE	Coöp./ver.	N-g	Fam.	Overh.	Gemid.
Commissarissen als orgaan	19	12	10	16	8	16	8	13
'Onderwerpen' RvC	12	6	3	3	7	5	3	6
Regelgeving/juridisering	12	7	11	2	4	2	4	6
Publiciteit/buitenwereld	8	5	4	2			2	4
Aandeelhouders/leden/familie/overheid	8	8	4	24	15	14	13	12
Kortetermijndenken	4	4	1					3
Ondernemingsspecifiek					11	12	6	9
Overige	2	5	3	3	1	15	9	5
<b>Totaal # pijnpunten</b>	<b>65</b>	<b>45</b>	<b>36</b>	<b>50</b>	<b>46</b>	<b>64</b>	<b>45</b>	<b>50</b>

- Pijnpunten AEX-fondsen
- Hieronder zijn in vogelvlucht de pijnpunten vermeld zoals aangegeven bij de AEX-fondsen. De opmerkingen bij de andere categorieën bedrijven worden alleen genoemd voor zover die nieuw zijn en meer dan één keer zijn genoemd.
- *Commissarissen als orgaan*  
 Genoemd zijn: onafhankelijkheid, old boys network, sterke voorzitter RvC, toenemend tijdsbeslag, lage beloning RvC vergeleken met beloning RvB, professionele begeleiding, meningsverschil met RvB, weinig aandacht voor nieuw bloed, niet-competente leden RvC, eigenbelang RvB, eisen en selectie van leden RvC.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>'Onderwerpen/inhoudelijkheid' RvC</i> Aan de orde komen: informatieachterstand, uitvoering strategie, kennis van beleggersmarkt, financieel overzicht, besluiten rond grote investeringen, kennisproces, beslissen over strategische keuzes, balans tussen externe en interne wereld en onafhankelijke financiële informatie.</li> <li>▪ <i>Regelgeving/juridisering</i> Regelgeving vanwege beursnotering, compliance, AFM, aansprakelijkheid en insidersregeling.</li> <li>▪ <i>Publiciteit/buitenwereld</i> Vaak negatieve publiciteit, informatieverstrekking aan het publiek, onvoldoende zichtbaar extern verschil tussen rol RvB en rol RvC, maatschappelijke kritiek op remuneratie en corporate governance en overaandacht voor beursgenoteerde bedrijven.</li> <li>▪ <i>Aandeelhouders</i> De druk van aandeelhoudersactivisme, de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders en de focus op aandeelhouderswaarde.</li> <li>▪ <i>Kortetermijndenken</i> Druk op kortetermijnprestaties en kwartaaldenken.</li> <li>▪ <i>Overige</i> Hieronder vallen 2 opmerkingen, namelijk over macht en overheidsbemoediging.</li> </ul>
Overige aan de Euronext Amsterdam genoteerde bedrijven: kennis van aandeelhouders	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ In de categorie 'aandeelhouders' is hier nog genoemd kennis van wie de aandeelhouders zijn. Gezien de geringere marktkapitalisatie van deze categorie bedrijven speelt dit aspect, ceteris paribus, bij deze bedrijven eerder dan bij de grotere AEX-bedrijven. Maar bedacht dient te worden dat de Nederlandse AEX-bedrijven in internationale termen, op een uitzondering na, niet tot de zogeheten large caps worden gerekend.</li> </ul>
NYSE-/NASDAQ-genoteerd: spanningsveld one-/two-tier en beheersing remuneratie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bij deze bedrijven wordt sub commissarissen als orgaan nog gewezen op het spanningsveld tussen een one-tier- en een two-tier-constructie alsmede op het beheersbaar houden van het belonings- en bonussysteem.</li> <li>▪ Vooral bij deze categorie bedrijven speelt in negatieve zin de regelgeving/juridisering.</li> </ul>
Coöperatie/vereniging: spanning tussen leden en andere belanghebbenden en meer vergaderingen voor commissaris	<p>Bij deze categorie manifesteren zich enige verschillen ten opzichte van de vorige groepen bedrijven. Deze hebben vooral betrekking op de relaties met de leden en met de 'commissarissen' als orgaan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Leden</i> Genoemd zijn: complexiteit van de organisatie, spanningsveld tussen belangen leden en overige 'stakeholders', de stroperigheid van het besluitvormingsproces en het in goede banen leiden van emoties bij leden.</li> <li>▪ <i>Commissarissen</i> Als belangrijke afwijking is hier genoemd het grotere aantal vergaderingen.</li> </ul>
Bij niet-genoteerde bedrijven meer pijnpunten m.b.t. ondernemings-specifieke karakter	<p>Bij de niet-genoteerde bedrijven zien we een paar opvallende zaken. Zo zijn er veel meer opmerkingen die een meer ondernemingsspecifiek karakter hebben. Als zodanig zijn ze niet in één van de reeds gehanteerde clusters te vangen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Ondernemingsspecifiek</i> Genoemd zijn: de financiering, de kwaliteit van de staf, bewaken van een zakelijke sfeer, de continuïteit, gebrekkig risicomanagement, onprofessioneel gedrag en spelletjes van managers.</li> <li>▪ <i>Aandeelhouders</i> In deze rubriek worden genoemd: het ontbreken van de tucht van de markt, hoe om te gaan met belangen van andere stakeholders en het probleem van waardebeoordeling.</li> </ul>
Bij familiebedrijven: familiebelang, opvolging en ondernemings-specifieke punten	<p>Bij deze bedrijven worden erg veel opmerkingen gemaakt over 'de familie'. De vraag is in hoeverre de genoemde pijnpunten berusten op ervaring dan wel een weerspiegeling zijn van de beelden bij de respondenten.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Aandeelhouder</i> Bij de familie als aandeelhouder zijn opmerkingen gemaakt als gebrek aan zeggenschap, omdat de familie uiteindelijk bepaalt, en mogelijke ruzie tussen de familieleden.</li> </ul>

- *Commissarissen als orgaan*  
Vaker dan bij de andere bedrijven zijn hier genoemd de opvolgingsproblematiek en de relatie van de RvC met de DGA.
- *Ondernemingsspecifiek*  
Strategie, dividendbeleid en te veel naar binnen gericht zijn, zijn naast de bij niet-genoteerde bedrijven genoemde punten, de pijnpunten in deze categorie.
- *Overige*  
Hieronder zijn ondergebracht opmerkingen ten aanzien van familiebelangen. Naast de neutrale formulering dat de familiebelangen een rol spelen, zijn ook genoemd: familieleden werkzaam in het bedrijf en oneigenlijke familiebelangen.

Overheidsbedrijven afhankelijk van 'grillen' politiek en van bureaucratie

Bij de overheidsbedrijven zijn op veel fronten verschillen aanwezig. Het wekt ongetwijfeld geen verbazing dat de (grilligheid van de) politiek veelvuldig wordt genoemd.

- *Commissarissen als orgaan*  
Opvallend is dat hier is genoemd dat de commissarissen bij een overheidsbedrijf eigenlijk geen commissaris zijn. Een mandaat ontbreekt.
- *Publiciteit*  
Frappant is dat enerzijds is genoemd het werken onder een glazen stolp en aan de andere kant dat het niet mogelijk is afwegingen zichtbaar te maken.
- *Overheid/aandeelhouder*  
De publieke procedures, de bureaucratie, het onvoorspelbare gedrag, het ontbreken van de tucht van de markt, de publieke benoeming van commissarissen en de macht van ambtenaren zijn hier onder andere genoemd.
- *Ondernemingsspecifiek*  
Het niet-resultaatgericht werken is een paar keer genoemd. Ook komen de lage 'sense of urgency' en de lage 'accountability' onder dit punt terecht.
- *Overige*  
Op een vergelijkbare manier als bij de familievennootschap zijn hier pijnpunten opgenomen die zijn gerelateerd aan de politiek/politici. Politieke oriëntatie, politieke inmenging, grillige politiek, te veel politiek is het soort opmerkingen dat hier wordt bedoeld.

### 7.2.3 Pluspunten

Tabel 7.4 Aantal pluspunten per cluster en per categorie bedrijf

Pluspunten	AEX	Overige	NASDAQ/ NYSE	Coöp./ver.	N-g	Fam.	Overh.	Gemid.
Commissarissen als orgaan	21	14	9	12	13	19	4	13
'Onderwerpen' RvC	5	2	5	4	2	2	7	4
Regelgeving/juridisering	12	7	3	8	5	4	3	6
Publiciteit/buitenwereld	4	3		1	1			2
Aandeelhouders/leden/familie/ overheid	3	1	1	7	3	5	5	4
Kortetermijndenken	2	1	1	1	4	5		2
Ondernemingsspecifiek	2	2	2		6	10	1	4
Overige	5	4	3	6	9	12	4	6
<b>Totaal # pluspunten</b>	<b>54</b>	<b>34</b>	<b>24</b>	<b>39</b>	<b>43</b>	<b>57</b>	<b>24</b>	<b>39</b>

Pluspunten AEX-fondsen: klankbord- en adviesfunctie en toezicht-houdende taak

Hieronder zijn in vogelvlucht de pluspunten vermeld zoals aangegeven bij de AEX-fondsen. De opmerkingen bij de andere categorieën bedrijven worden alleen genoemd voor zover die nieuw zijn en meer keren zijn genoemd.

- *Commissarissen als orgaan*  
Genoemd zijn: de klankbord- en adviesfunctie, het scherp houden van de RvB, onder

andere in het kader van risicomanagement, en de interne checks and balances. Overigens is dit het cluster waarin voor alle bedrijven gezamenlijk de meeste opmerkingen zijn gemaakt.

- *'Onderwerpen/inhoudelijk' RvC*  
Aan de orde komen: internationale dimensie, complexiteit en de strategische focus.
- *Regelgeving/juridisering*  
De toezichthoudende functie en de heldere governance-structuur komen het vaakst naar voren.
- *Publiciteit/buitenwereld*  
Vooral de openheid/transparantie wordt als pluspunt genoemd.
- *Aandeelhouders*  
De communicatie met de aandeelhouders en het niet alleen rekening houden met het belang van de aandeelhouders zijn hier vermeld.
- *Kortetermijndenken*  
Het tegenwicht kunnen bieden aan het kortetermijndenken wordt als positief gezien.
- *Overige*  
Hieronder valt een beperkt aantal opmerkingen. Deze hebben vooral betrekking op het voordeel voor de commissaris zelf, zoals een boeiende functie en kruisbestuiving als gevolg van de kwaliteit van de samenstelling van de RvC.

Overige aan de Euronext Amsterdam genoteerde bedrijven: betere omvang RvC

- In de categorie *'overige'* zijn hier nog genoemd: de grotere betrokkenheid van de commissaris en dat de commissaris hier echt invloed kan hebben. In feite is dit een weerspiegeling van een meer directe relatie tussen RvC en onderneming. Wellicht hangt dit ook samen met de omvang van de RvC. Bij de AEX-bedrijven zal deze doorgaans veel groter zijn dan bij de overige aan de Euronext Amsterdam genoteerde bedrijven. In een RvC van 10 tot 15 personen is het moeilijker een inbreng te hebben dan in een RvC van bijvoorbeeld 4 of 5 personen.

NYSE-/NASDAQ-genoteerd: meer performance-druk

- Bij deze bedrijven wordt sub *'onderwerpen/inhoudelijk'* RvC vooral de internationale dimensie genoemd als pluspunt. In de categorie *'overige'* zijn er ook 2 commissarissen die hebben aangegeven dat er bij deze ondernemingen geen pluspunt is. Onder *'publiciteit/buitenwereld'* komt de sterkere druk vanuit de buitenwereld op performance naar voren. Verder zijn er 2 commissarissen die grotere betrokkenheid en inzicht als afgeleide ervaren van het one-tier-model.

Coöperatie/vereniging: meer betrokkenheid en bredere invulling van relatiebeheer met leden

- Bij deze categorie manifesteren zich enige verschillen ten opzichte van de vorige groepen bedrijven. Deze hebben, net als bij de pijnpunten, vooral betrekking op de relaties met de leden en met de 'commissarissen' als orgaan.
- *Leden*  
Genoemd zijn: de maatschappelijke rol, solidariteit, rentmeesterschap in de relatie met de leden. Dit mondt dan uit in een breder en andersoortig relatiebeheer met de leden dan met bijvoorbeeld aandeelhouders.
- *Overige*  
De grotere betrokkenheid van de commissarissen. Als belangrijke afwijking is hier genoemd het grotere aantal vergaderingen.

Bij niet-genoteerde bedrijven: meer sparringpartner voor RvB, meer langetermijnfocus en snelle besluitvorming

- Bij de niet-genoteerde bedrijven zijn er sub *'commissarissen als orgaan'* verhoudingsgewijs meer opmerkingen gemaakt over de klankbord- en ondersteunende functie voor de RvB.

- *Kortetermijndenken*  
In deze rubriek wordt juist het tegengestelde genoemd, namelijk een meer op de lange termijn gerichte oriëntatie.
- *Ondernemingsspecifiek sub 'overige'*: de snelle besluitvorming is hier als belangrijk specifiek punt genoemd.

Bij familiebedrijven: ondersteunende functie voor RvB, vertrouwensrol t.o.v. familie en objectiveren van besluitvorming

Bij deze bedrijven zijn enige afwijkende accenten te bespeuren:

- *Commissarissen als orgaan*  
Vaker dan bij de andere bedrijven is hier genoemd de ondersteunende/klankbord-/adviesfunctie. Tevens is hier diverse keren gewezen op de vertrouwensrol die wordt vervuld in relatie tot de familie.
- *Kortetermijndenken*  
Ook hier zien we weer de tegengestelde antwoorden, namelijk juist een langetermijnvisie.
- *Overige, vooral ondernemingsspecifiek*  
Snelle besluitvorming scoort hier weer hoog, maar ook het objectiveren/verzakelijken van de besluitvorming.

Bij overheidsbedrijven: verzakelijking en afweging belangen

Bij de overheidsbedrijven zijn weinig pluspunten genoemd.

- *'Onderwerpen' RvC*  
Verzakelijking en inbreng resultaatgerichtheid.
- *Overheid/aandeelhouder*  
Afweging maatschappelijke relevantie en 'pure' eigendomsverhoudingen.

#### 7.2.4 Verhouding pluspunten en pijnpunten per cluster en per categorie bedrijven

Tabel 7.5 Quotiënt aantal pluspunten - pijnpunten per cluster en per categorie bedrijven

Pluspunten	AEX	Overige	NASDAQ/NYSE	Coöp./ver.	N-g	Fam.	Overh.	Gemid.
Commissarissen als orgaan	1,1	1,2	0,9	0,8	1,6	1,2	0,5	1,0
'Onderwerpen' RvC	0,4	0,3	1,7	1,3	0,3	0,4	2,3	0,7
Regelgeving/juridisering	1,0	1,0	0,3	4,0	1,3	2,0	0,8	1,0
Publiciteit/buitenwereld	0,5	0,6	0,0	0,5			0,0	0,5
Aandeelhouders/leden/familie/overheid	0,4	0,1	0,3	0,3	0,2	0,4	0,4	0,3
Kortetermijndenken	0,5	0,3	1,0					0,8
Ondernemingsspecifiek					0,6	0,8	0,2	0,4
Overige	2,5	0,8	1,0	2,0	9,0	0,8	0,4	1,1
Totaal # pluspunten	0,8	0,8	0,7	0,8	0,9	0,9	0,5	0,8

Gezien het aantal onderliggende waarnemingen is het alleen zinvol opmerkingen te maken bij het cluster 'commissarissen als orgaan' en bij het cluster 'aandeelhouders/leden/familie/overheid'.

Positieve connotatie bij 'commissarissen als orgaan'

- *Commissarissen als orgaan*  
In deze categorie zijn gemiddeld meer pluspunten dan minpunten genoemd. Dit geldt vooral voor de niet-genoteerde bedrijven, de familiebedrijven en de aan de Euronext Amsterdam genoteerde bedrijven.  
De overheidsbedrijven sluiten de ranglijst met de waarde 0,5 van het verhoudingsgetal.

Relatiebeheer met aandeelhouders, leden, etc. een noodzakelijk kwaad

- *Aandeelhouders/leden, et cetera*  
Bij elke categorie bedrijven is er sprake van een negatieve verhouding tussen pluspunten en pijnpunten. Relatiebeheer met aandeelhouders, leden, et cetera lijkt over te komen als een noodzakelijk kwaad.

*Staan communicatieve kwaliteiten voor CEO als basis voor relatiebeheer met eigenaren wel in selectieprofiel?*

- *Misschien kan worden gesteld dat de communicatie met de 'eigenaren' bij de commissarissen niet tot de favoriete takken van sport wordt gerekend. Dit staat enigszins op gespannen voet met uitspraken over het toekomstige belang van een dialoog met aandeelhouders en van de verantwoording aan aandeelhouders. Worden verantwoording aan en dialoog met 'eigenaren' soms meer gezien als een verplicht nummer dan als een essentieel onderdeel van de taak van een bestuursvoorzitter? Misschien verklaart dit ook wel dat geregeld de indruk wordt gewekt dat communicatieve kwaliteiten door de commissarissen niet in het profiel van de bestuursvoorzitter zijn opgenomen.*

### 7.3 Openstaande vragen/aandachtsgebieden

Er is een aantal punten vermeld dat volgens de commissarissen in het onderzoek niet of niet voldoende aan de orde is gekomen. Sommige opmerkingen hadden meer het karakter van een mededeling dan dat het punt als zodanig werd gemist. Een voorbeeld van een dergelijke opmerking is: 'Namens een grootaandeelhouder moet geen commissaris worden benoemd.'

De opmerkingen zijn in de volgende clusters onderscheiden met tussen haakjes het aantal opmerkingen:

- a. Relationeel (17)
- b. Commissaris als persoon (11)
- c. Teamaspecten (9)
- d. Professionaliteit (7)
- e. Categorie bedrijven (5)
- f. Beloning (5)
- g. Issues (5)
- h. Overige (15)

Omgang en verhouding met diverse belanghebbenden

*Ad a: relationeel*

- De omgang en verhouding met belanghebbenden als aandeelhouders, OR, medewerkers, DGA en familie zijn hier diverse keren genoemd. Ook de coachingsrol ten opzichte van het management en de bemiddelingsrol vallen hieronder.

Competenties en ethiek

*Ad b: commissaris als persoon*

- Competenties van de commissaris, integriteit, zelfinzicht en ethisch handelen zijn hier de sleutelbegrippen.

Toegevoegd commissaris op tijdelijke basis gewenst?

*Ad c: teamaspecten*

- Samenstelling van de RvC, teambuilding, onafhankelijkheid en disfunctioneren van de commissaris zijn hier de relevante punten. In deze context is ook de vraag opgeworpen of een RvC qua samenstelling ook niet meer moet worden aangepast aan de situatie waarin de betrokken onderneming verkeert. In een turnaround-situatie zijn ook in de RvC misschien andere competenties en ervaringen vereist dan in een situatie waarin de onderneming nog volop expansief aan het groeien is. Misschien moet er, in algemene termen, wel ruimte worden gecreëerd voor een toegevoegd commissaris op tijdelijke basis. Met de recente benoemingen van 'overheidscommissarissen' bij diverse financiële instellingen wordt een variant op deze gedachte al in de praktijk gebracht.

Casus ter overweging

*Een onderneming besluit om één kernactiviteit af te stoten. Dit is een substantieel deel van haar omzet en resultaten (> 30%). Het rendement-risicoprofiel van de onderneming is hierdoor ingrijpend gewijzigd. Dit leidt niet tot een wijziging in de samenstelling van de RvC.*

*De vragen die dan kunnen worden gesteld, zijn:*

*-Hoe zit het met het profiel van de RvC voor en na de desinvestering?*

*-Is er geen specifieke commissaris aangesteld in relatie tot de afgestoten kernactiviteit?*

*-Indien dit wel het geval was, waarom blijft de betrokken commissaris dan zitten?*

Commissaris als vak

*Ad d: professionaliteit*

- Commissaris als vak, educatie, beoordelen van het functioneren en selecteren zijn hier de steekwoorden.

*Ad e: categorie bedrijven*

- Door een aantal commissarissen is de behoefte gesignaleerd aan een zekere verbijzondering naar schaalgrootte of type bedrijf (profit versus not-for-profit, familie).

*Ad f: beloning*

- Opmerkingen die hier zijn gemaakt, betreffen de onbalans tussen de beloning van de RvB en die van de RvC.

*Ad g: issues*

- Mergers/acquisities en grote (ICT-)projecten kunnen aanleiding zijn tot andere relaties tussen de RvC en de RvB.

*Ad h: overige*

- De opmerkingen die hieronder zijn gerangschikt, zijn zeer uiteenlopend en alle incidenteel van aard.

## Beschrijving NCD

Bij het NCD deel je wat je bereikt hebt

Het Nederlands Centrum van Directeuren en Commissarissen is een landelijke beroepsorganisatie waarvan ongeveer 3800 directeuren en commissarissen op persoonlijke titel lid zijn. Het doel van het NCD is het persoonlijk functioneren van de directeur of commissaris verder te ontwikkelen. Om dit te bereiken investeert het NCD in kennisontwikkeling. Het NCD biedt leden ondersteuning bij de uitoefening van het vak, komt op voor de belangen van zijn leden en vormt een hecht netwerk, zowel op landelijk als regionaal niveau.

Het NCD investeert op verschillende sporen in kennisontwikkeling en kennisoverdracht over alle aspecten rondom goed leiderschap. Dit uit zich in onze onderzoeken, opleidingen, publicaties, workshops, congressen en andere bijeenkomsten. Het NCD fungeert als denktank als het gaat om maatschappelijke 'hot topics' zoals de positie van bestuurders en diversiteit. Dat zorgt voor een hecht fundament onder de standpunten die het NCD inneemt in het maatschappelijk debat.

Ook biedt het NCD leden ondersteuning bij de uitoefening van hun vak. Dit vertaalt zich in ondersteuning voor bestuurders die 'in between jobs' zitten en in het bieden van een klankbord bij vragen en problemen. Ook heeft het NCD een faciliterende rol bij het beantwoorden van gecompliceerde vraagstukken over het persoonlijk functioneren van de directeur of commissaris. Bij al deze vormen van persoonlijke dienstverlening staat discretie voorop.

Door een eigen stem te laten horen in politiek Den Haag en zo nodig een tegengeluid te geven behartigt het NCD de belangen van Nederlandse bestuurders als collectief. Dit doet het NCD ook door begrip te kweken voor de bijzondere positie en behoeften van leidinggevendenden. Daarnaast is het NCD de enige organisatie in Nederland die op individuele basis opkomt voor de belangen en rechtspositie van directeuren en commissarissen.

Het NCD is een sterk netwerk waar directeuren en commissarissen elkaar kunnen ontmoeten, en bestaat uit duizenden professionals die zich al uitgebreid in het bedrijfsleven of in de non-profitsector hebben bewezen. NCD-leden zijn actief in alle sectoren van de economie, van zakelijke dienstverlening tot zware industrie en van handel tot entertainment. Al deze bestuurders treffen elkaar op bijeenkomsten die het NCD initieert, en weten elkaar vervolgens nog vaker te vinden via informele kanalen. De organisatie is ook sterk geworteld in de regio. Dit is zichtbaar door de hoge participatie in de regionale Onderweg naar Huis-groepen (directeuren) en Bij de Commissaris Thuis-groepen (commissarissen). Het NCD is bij uitstek het platform waar bestuurders kunnen delen wat ze bereikt hebben.

Lars Hooning  
Directeur NCD

Zie voor verder informatie [www.ncd.nl](http://www.ncd.nl).

## Appendix I Beschrijving regressieanalyse

- Het basisprofiel en variaties op het basisprofiel worden verkregen met behulp van regressieanalyses.
- De score  $S_{ij}$  (1, 2, 3, 4 of 5) ingevuld door respondent  $i$  op een vraag/stelling  $j$  in de enquête is de te verklaren variabele. De verklarende variabelen  $D_{v,i}$  zijn 9 dummyvariabelen die de 9 variaties  $v$  representeren. De 9 variaties zijn gegeven in tabel A1, corresponderend met tabel 1.6 in hoofdstuk 1).
- 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 dummyvariabele  $D_{\text{NIET-BEURS}, i}$  is 0 indien de respondent  $i$  de enquête vanuit het perspectief van een beursgenoteerde onderneming heeft ingevuld en  $D_{\text{NIET-BEURS}, i}$  is 1 indien de respondent de enquête vanuit het perspectief van een niet-beursgenoteerde onderneming heeft ingevuld.
- Het volgende regressiemodel wordt geschat voor alle scores in de vragen 3 t/m 6 in de enquête.

$$S_{ij} = \alpha + \beta_{\text{NIET-BEURS}, j} \times D_{\text{NIET-BEURS}, i} + \beta_{\text{OVERIG}, j} \times D_{\text{OVERIG}, i} + \beta_{\text{MIDDELGROOT}, j} \times D_{\text{MIDDELGROOT}, i} + \beta_{\text{KLEIN}, j} \times D_{\text{KLEIN}, i} + \beta_{\text{VOORZITTER}, j} \times D_{\text{VOORZITTER}, i} + \beta_{\text{RVB}, j} \times D_{\text{RVB}, i} + \beta_{\text{OVERIG-ROL}, j} \times D_{\text{OVERIG-ROL}, i} + \beta_{\text{NIET-BEROEPS}, j} \times D_{\text{NIET-BEROEPS}, i} + \beta_{\text{JONGERE}, j} \times D_{\text{JONGERE}, i} + \epsilon_{ij}$$

Tabel A1

	Basisprofiel ( $D_v = 0$ )	Negen variaties ( $D_v = 1$ )
a. Type bedrijf	Beursgenoteerd (32)	NIET-BEURSgenoteerd (57)
		OVERIGE typen; corporaties, coöperaties, overheid, stichting (22)
b. Grootte onderneming	> 500 mln. euro (32)	MIDDELGROOT, 50-500 mln. euro balanstotaal (29)
		KLEIN, < 50 mln. euro balanstotaal (38)
c. Rol bij bedrijf	Gewoon lid RvC (72)	VOORZITTER, voorzitter RvC (26)
		OVERIG-ROL (13)
d. Aantal commissariaten	Beroepscommissaris (> 4 commissariaten) (58)	NIET-BEROEPScommissaris (< 5 commissariaten) (49)
e. Leeftijd	> 55 jaar (78)	JONGERE, ≤ 55 jaar (32)
f. Nu een RvB-positie elders	Geen RvB-lid elders (89)	RVB, een RvB-positie elders (22)

\* Tussen haakjes staat het aantal respondenten dat bij een bepaalde variabele hoort.

- De coëfficiënten  $\alpha$  en  $\beta_v$  kunnen als volgt worden geïnterpreteerd:
  - De constante  $\alpha$  geeft de score wanneer alle dummyvariabelen 0 zijn. Dit is de score voor het basisprofiel.
  - De coëfficiënten  $\beta_v$  geven de variaties in de score aan voor de 9 variaties  $v$ .
- Met de geschatte coëfficiënten  $\alpha$  en  $\beta_v$  kunnen alle profielen berekend worden.

## Voorbeeld analyseresultaten

- Tabel A2 geeft de scores op totale ervaring en totale kennis.<sup>10</sup> In het basisprofiel zijn deze scores respectievelijk 4,0 en 3,7 (dit zijn de geschatte coëfficiënten  $\alpha$ ). De geschatte score voor een RvC-voorzitter bij een niet-beursgenoteerde kleine onderneming (perspectief) die jonger is dan 55 jaar en geen beroepscommissaris is en momenteel geen RvB-positie bekleedt, is gelijk aan  $S = \alpha + \beta_{\text{NIET-BEURS}} + \beta_{\text{KLEIN}} + \beta_{\text{VOORZITTER}} + \beta_{\text{NIET-BEROEPS}} + \beta_{\text{JONGERE}}$ , oftewel  $4,0 + 0,0 + 0,2 + 0,0 - 0,3 + 0,1 = 4,0$ .
- De analyse van tabel A2 kan als volgt lopen. In de tabel is te zien dat de commissarissen voor 'overige' ondernemingen kennis en ervaring binnen de RvC een stuk lager scoren - respectievelijk -0,6 en -0,5 - dan de commissarissen bij beursgenoteerde ondernemingen wanneer overig versus beursgenoteerd het enige verschil is met het basisprofiel. Ook de commissarissen die elders ook een positie in een RvB hebben, zijn iets minder positief, net zoals de 'niet-beroeps'-commissarissen. Kennis en ervaring bij RvC's worden bij kleine ondernemingen wat hoger geschat.

Tabel A2

	Basis- profiel	Niet- beurs	Overig	Voor- zitter	Middelgroot	Klein	RvB	Niet- beroeps	Jongere
	$\alpha$	$\beta_{\text{nietbeurs}}$	$\beta_{\text{overig}}$	$\beta_{\text{voorzitter}}$	$\beta_{\text{middelgroot}}$	$\beta_{\text{klein}}$	$\beta_{\text{rvb}}$	$\beta_{\text{niet-beroeps}}$	$\beta_{\text{jongere}}$
Totaal ervaring	<b>4,0</b>	0,0	<b>-0,6</b>	0,0	0,1	<b>0,2</b>	<b>-0,2</b>	<b>-0,3</b>	0,1
Totaal kennis	<b>3,7</b>	-0,1	<b>-0,5</b>	0,1	0,1	<b>0,3</b>	<b>-0,2</b>	<b>-0,3</b>	<b>0,2</b>

- Het voordeel van het schatten van een regressiemodel is:
  1. het kunnen schatten van scores voor een gekozen profiel zonder dat er veel respondenten aan de exacte profielbeschrijving hoeven te voldoen. Zo zijn er maar 11 geënquêteerden van de 111 in de dataset die voldoen aan het basisprofiel. Maar er zijn wel veel respondenten die misschien op een variatie na voldoen aan het basisprofiel. De regressieanalyse maakt ook gebruik van deze informatie, waardoor er een meer betrouwbaar resultaat uit de analyse rolt;
  2. het kunnen scheiden van de invloeden van de 9 variaties. Wanneer bijvoorbeeld gemiddelde scores van beursgenoteerde ondernemingen worden vergeleken met niet-beursgenoteerde ondernemingen, is het de vraag of de verschillen toe te schrijven zijn aan het niet genoteerd zijn of dat het ligt aan het feit dat niet-beursgenoteerde bedrijven gemiddeld kleiner zijn. We zijn op zoek naar de 'zuivere' effecten. De geschatte coëfficiënten  $\beta_V$  representeren nagenoeg de 'zuivere' effecten.
- Hierna zijn in appendix II alle regressieresultaten gegeven. De regressiecoëfficiënt  $\beta_{\text{KLEIN}}$  is vervangen door  $\beta_{\text{MKB}}$  ( $= \beta_{\text{KLEIN}} + \beta_{\text{NIET-BEURS}}$ ). De regressiecoëfficiënt  $\beta_{\text{OVERIG-ROL}}$  is weggelaten omdat het aantal respondenten dat hierop scoort laag is en deze score niet wordt besproken in dit rapport.

<sup>10</sup> De twee scorevariabelen-totaal ervaring en totaal kennis-zijn een maat voor de toonzetting van deze variaties. Totaal ervaring is de gemiddelde score voor bestuurlijke ervaring, operationele ervaring, sector-/branche-ervaring en internationale ervaring. Totaal is de gemiddelde score voor juridische, marketing-, HR- en technologische kennis.

## Appendix II Regressieresultaten

Tabel B1 Kennis en ervaring RvC (kwaliteit)

	Gemiddelde score en standaarddeviatie		Regressieresultaten										R <sup>2</sup>	N
			Basis-profiel	Variaties op het basisprofiel										
	Gem.	Sd		$\alpha$	$\alpha + \beta_v$									
				Niet-beurs	MKB	Voorzitter	RvB	Overig	Middel-groot	Niet-beroeps	Jongere			
Bestuurlijke ervaring	4,1	0,73	4,3	4,2	4,4	4,3	4,2	4,1	4,5	4,0	4,4	0,11	96	
Operationele ervaring	3,9	0,78	3,9	4,0	4,4	3,7	3,8	3,4	4,1	3,6	3,9	0,15	96	
Sector-/branche-ervaring	3,6	0,92	3,5	3,9	3,7	3,7	3,2	3,3	3,5	3,4	3,8	0,11	96	
Internationale ervaring	3,6	1,10	4,1	3,6	4,2	4,2	3,9	2,7	4,1	3,7	4,2	0,32	96	
Totaal ervaring	3,7	0,65	4,0	3,9	4,2	4,0	3,8	3,4	4,0	3,7	4,1	0,20	96	
Financiële kennis	4,0	0,81	4,3	4,5	4,3	4,6	4,0	4,4	3,9	3,8	4,5	0,25	96	
Juridische kennis	3,3	0,96	3,8	3,8	3,6	3,9	3,2	3,2	3,7	3,4	4,2	0,23	96	
HR-kennis	3,5	0,82	3,7	3,3	3,7	3,6	3,6	3,3	4,1	3,4	3,8	0,11	96	
Marketingkennis	3,3	0,92	3,4	3,0	3,9	3,4	3,3	2,6	3,7	3,4	3,3	0,20	96	
Technologische kennis	3,1	0,94	3,2	3,2	3,5	3,3	3,2	2,6	3,4	3,0	3,5	0,13	96	
Totaal kennis	3,4	0,61	3,7	3,5	3,8	3,8	3,5	3,2	3,7	3,4	3,8	0,24	96	
Netwerk in Nederland	4,0	0,89	4,2	4,0	3,9	4,6	3,9	4,0	4,1	4,0	4,7	0,16	96	
Internationaal netwerk	3,2	1,04	3,5	3,2	3,6	3,6	3,4	2,6	3,5	3,3	3,8	0,22	95	

Tabel B2 Kennis en ervaring RvC (belang)

	Gemiddelde score en standaarddeviatie		Regressieresultaten										R <sup>2</sup>	N
			Basis-profiel	Variaties op het basisprofiel										
	Gem.	Sd		$\alpha$	$\alpha + \beta_v$									
				Niet-beurs	MKB	Voorzitter	RvB	Overig	Middel-groot	Niet-beroeps	Jongere			
Bestuurlijke ervaring	4,2	0,60	4,2	4,2	4,4	4,2	4,4	4,3	4,4	4,0	4,2	0,07	96	
Operationele ervaring	3,8	0,84	3,9	3,6	3,9	4,3	4,2	3,3	4,0	3,9	3,8	0,18	96	
Sector-/branche-ervaring	3,8	0,80	3,9	4,0	3,2	4,5	3,5	3,6	3,5	4,1	4,3	0,26	96	
Internationale ervaring	3,5	1,06	4,2	3,7	3,6	4,4	4,3	2,7	4,1	4,1	4,2	0,37	96	
Totaal ervaring	3,8	0,53	4,1	3,9	3,8	4,4	4,1	3,5	4,0	4,0	4,1	0,25	96	

Tabel B2 Kennis en ervaring RvC (belang) VERVOLG

	Gemiddelde score en standaarddeviatie		Regressieresultaten										R <sup>2</sup>	N
			Basisprofiel a	Variaties op het basisprofiel α + β <sub>v</sub>										
	Gem.	Sd		Niet-beurs	MKB	Voorzitter	RvB	Overig	Middel-groot	Niet-beroeps	Jongere			
Financiële kennis	4,1	0,65	4,3	4,5	4,2	4,6	4,4	4,4	4,2	3,9	4,7	0,31	96	
Juridische kennis	3,5	0,74	3,7	3,7	3,4	3,8	3,7	3,5	3,7	3,4	4,5	0,27	96	
HR-kennis	3,6	0,85	4,0	3,8	3,6	3,9	3,9	3,6	3,9	3,8	4,4	0,12	95	
Marketingkennis	3,6	0,86	3,7	3,6	3,8	4,0	3,7	3,2	3,5	3,7	3,8	0,15	94	
Technologische kennis	3,3	0,84	3,3	3,1	3,1	3,8	3,3	2,7	3,2	3,2	3,8	0,21	96	
Totaal kennis	3,6	0,51	3,8	3,7	3,6	4,0	3,8	3,5	3,7	3,6	4,2	0,31	94	
Netwerk in Nederland	3,7	0,83	3,6	3,9	3,7	4,0	3,7	3,9	3,3	3,3	4,0	0,15	95	
Internationaal netwerk	3,3	1,06	3,8	3,5	3,2	4,0	4,0	2,8	3,4	3,7	4,0	0,21	94	

Tabel B3 Kennis en ervaring RvC (toekomstig belang - huidige kwaliteit)

	Gemiddelde score en standaarddeviatie		Regressieresultaten										R <sup>2</sup>	N
			Basisprofiel a	Variaties op het basisprofiel α + β <sub>v</sub>										
	Gem.	Sd		Niet-beurs	MKB	Voorzitter	RvB	Overig	Middel-groot	Niet-beroeps	Jongere			
Bestuurlijke ervaring	0,3	-	0,1	0,3	0,0	0,2	0,4	0,4	0,0	0,1	0,1	0,11	92	
Operationele ervaring	0,1	0,05	0,1	-	-	0,6	0,1	0,0	0,3	0,3	-0,1	0,13	92	
Sector-/branche-ervaring	0,3	-	0,4	-	-	0,7	0,1	0,5	0,3	0,8	0,6	0,27	91	
Internationale ervaring	0,5	-	0,4	0,6	0,5	0,3	0,7	0,5	0,5	0,5	0,3	0,37	91	
Totaal ervaring	0,3	-	0,3	0,1	-	0,5	0,3	0,3	0,3	0,4	0,2	0,20	91	
Financiële kennis	0,3	-	0,0	0,0	-	0,0	0,2	0,0	0,4	0,2	0,2	0,18	91	
Juridische kennis	0,3	-	0,0	-	-	-	0,7	0,4	0,1	0,4	-0,1	0,12	92	
HR-kennis	0,3	-	0,4	0,5	0,0	0,4	0,3	0,1	0,1	0,6	0,6	0,12	91	
Marketingkennis	0,4	-	0,2	0,6	0,0	0,3	0,1	0,8	0,0	0,5	0,4	0,09	90	
Technologische kennis	0,3	0,03	0,3	0,1	-	0,7	0,3	0,1	0,2	0,4	0,6	0,23	91	
Totaal kennis	0,3	-	0,2	0,2	-	0,3	0,3	0,3	0,2	0,4	0,4	0,17	89	
Netwerk in Nederland	-0,1	-	-	0,0	-	-	-	0,1	-	-0,5	-0,9	0,11	92	
Internationaal netwerk	0,5	0,03	0,7	0,9	0,7	0,6	1,0	0,7	0,5	0,4	0,6	0,27	90	

Tabel C1 Activiteiten RvC (huidige kwaliteit)

	Gemiddelde score en standaarddeviatie		Regressieresultaten										R <sup>2</sup>	N
			Basisprofiel	Variaties op het basisprofiel										
	Gem.	Sd		$\alpha$	$\alpha + \beta_v$									
				Niet-beurs	MKB	Voorzitter	RvB	Overig	Middel-groot	Niet-beroeps	Jongere			
Toezicht op bestuur in het algemeen	4,1	0,73	4,1	4,3	4,5	4,3	4,2	4,6	3,9	3,5	3,9	0,28	97	
Advisering bestuur in het algemeen	3,9	0,84	4,1	4,2	4,5	4,2	3,8	4,0	4,1	3,7	3,9	0,19	97	
(Mede)bepaling ondernemingsdoelstellingen en -strategie	3,8	0,92	4,1	4,0	4,4	4,2	3,7	3,9	4,1	3,7	3,9	0,15	97	
Inrichting organisatie (structuur)	3,7	0,89	3,9	4,0	4,0	3,9	4,1	4,0	3,6	3,4	4,1	0,14	95	
Toezen op operationele gang van zaken	3,4	1,00	3,3	3,3	4,2	3,4	3,5	2,8	3,6	3,1	2,9	0,25	97	
Ambassadeursrol voor organisatie	3,3	0,90	2,9	2,7	3,3	3,5	2,8	2,6	3,1	2,9	3,3	0,28	97	
Auditactiviteiten	3,7	0,87	4,4	4,1	3,9	4,4	4,0	4,0	4,2	4,1	4,6	0,28	96	
Remuneratieactiviteiten	3,6	0,95	3,8	3,1	3,3	4,1	3,6	3,4	3,9	3,9	4,0	0,20	95	
Selectie en benoeming leden RvC	3,7	1,02	4,1	3,8	3,8	4,3	4,2	3,8	4,0	3,9	4,1	0,14	94	
Selectie en benoeming leden RvB	3,9	0,96	3,9	3,7	4,3	4,0	4,2	3,9	4,5	3,4	3,8	0,21	94	
Evaluatie functioneren RvC	3,4	0,94	3,5	3,4	3,6	3,8	3,8	3,7	3,7	2,9	3,5	0,18	95	
Evaluatie functioneren RvB	3,8	0,97	3,9	3,8	4,3	4,1	3,9	4,0	3,9	3,3	3,9	0,18	94	

Tabel C2 Activiteiten RvC (huidig belang)

	Gemiddelde score en standaarddeviatie		Regressieresultaten										R <sup>2</sup>	N
			Basisprofiel	Variaties op het basisprofiel										
	Gem.	Sd		$\alpha$	$\alpha + \beta_v$									
				Niet-beurs	MKB	Voorzitter	RvB	Overig	Middel-groot	Niet-beroeps	Jongere			
Toezicht op bestuur in het algemeen	4,3	0,61	4,5	4,4	4,3	4,6	4,7	4,5	4,5	4,3	4,5	0,13	97	
Advisering bestuur in het algemeen	4,2	0,63	4,3	4,3	4,3	4,4	4,2	4,2	4,4	4,1	4,2	0,07	97	
(Mede)bepaling ondernemingsdoelstellingen en -strategie	4,2	0,74	4,5	4,2	4,3	4,5	4,4	4,2	4,7	4,4	4,2	0,15	97	
Inrichting organisatie (structuur)	3,9	0,79	4,0	4,0	3,9	4,1	4,2	3,9	4,1	3,8	4,1	0,11	95	
Toezen op operationele gang van zaken	3,5	0,86	3,8	3,4	3,9	4,0	3,7	2,9	4,2	3,5	3,6	0,27	96	
Ambassadeursrol voor organisatie	3,3	0,88	3,0	2,9	3,4	3,4	3,3	2,9	3,2	2,8	3,2	0,17	95	

Tabel C2 Activiteiten RvC (huidig belang) VERVOLG

	Gemiddelde score en standaard-deviatie		Regressieresultaten										R <sup>2</sup>	N
			Basis-profiel α	Variaties op het basisprofiel α + β <sub>v</sub>								Jongere		
	Gem.	Sd		Niet-beurs	MKB	Voor-zitter	RvB	Overig	Middel-groot	Niet-beroeps				
Auditactiviteiten	3,9	0,81	4,5	4,3	3,9	4,7	4,4	4,4	4,2	4,1	4,5	0,27	96	
Remuneratieactiviteiten	3,7	0,95	4,3	3,5	3,4	4,3	4,1	3,6	4,3	4,1	4,5	0,22	94	
Selectie en benoeming leden RvC	4,0	0,89	4,5	3,8	3,6	4,3	4,5	3,9	4,6	4,3	4,9	0,22	95	
Selectie en benoeming leden RvB	4,2	1,08	4,6	3,9	4,1	4,4	4,9	3,8	5,1	4,3	5,0	0,20	92	
Evaluatie functioneren RvC	3,9	0,78	4,0	3,7	3,7	4,2	4,2	3,8	4,2	3,8	4,3	0,15	95	
Evaluatie functioneren RvB	4,2	0,77	4,2	4,1	4,2	4,2	4,5	4,1	4,5	3,9	4,4	0,13	93	

Tabel C3 Activiteiten RvC (belang in de toekomst - huidige kwaliteit)

	Gemiddelde score en standaard-deviatie		Regressieresultaten										R <sup>2</sup>	N
			Basis-profiel α	Variaties op het basisprofiel α + β <sub>v</sub>								Jongere		
	Gem.	Sd		Niet-beurs	MKB	Voor-zitter	RvB	Overig	Middel-groot	Niet-beroeps				
Toezicht op bestuur in het algemeen	0,5	0,18	0,5	0,3	0,2	0,1	0,5	0,0	0,8	1,0	0,8	0,07	91	
Advisering bestuur in het algemeen	0,4	0,22	0,2	0,2	0,2	0,4	0,2	0,3	0,3	0,5	0,4	0,10	92	
(Mede) bepaling ondernemingsdoelstellingen en -strategie	0,6	0,21	0,6	0,4	0,2	0,2	0,7	0,4	0,8	1,0	0,6	0,17	91	
Inrichting organisatie (structuur)	0,4	0,13	0,3	0,2	0,2	0,3	0,0	0,1	0,8	0,5	0,1	0,10	85	
Toe zien op operationele gang van zaken	0,3	0,05	0,7	0,1	0,5	1,0	0,1	0,1	1,1	0,9	1,1	0,28	90	
Ambassadeursrol voor organisatie	0,2	0,06	0,2	0,4	0,0	0,1	0,6	0,4	0,2	0,0	0,1	0,15	89	
Auditactiviteiten	0,3	0,07	0,0	0,1	0,0	0,3	0,1	0,4	0,0	0,3	-0,2	0,13	91	
Remuneratieactiviteiten	0,2	0,07	0,5	0,7	0,6	0,2	0,3	0,3	0,6	-0,1	0,5	0,18	88	
Selectie en benoeming leden RvC	0,5	0,14	0,4	0,3	0,3	0,2	0,0	0,4	0,6	0,2	0,9	0,15	87	
Selectie en benoeming leden RvB	0,5	0,01	0,8	0,5	0,2	0,5	0,3	0,1	0,9	1,0	1,1	0,13	86	
Evaluatie functioneren RvC	0,8	0,17	1,0	0,7	0,4	0,6	0,5	0,2	1,1	1,5	1,5	0,14	90	
Evaluatie functioneren RvB	0,7	0,29	0,6	0,5	0,2	0,3	0,5	0,4	0,8	1,0	0,8	0,05	86	

Tabel D1 Activiteiten t.b.v. corporate governance (huidige kwaliteit)

	Gemiddelde score en standaarddeviatie		Regressieresultaten										R <sup>2</sup>	N
			Basisprofiel α	Variaties op het basisprofiel α + β <sub>v</sub>								Jongere		
	Gem.	Sd		Niet-beurs	MKB	Voorzitter	RvB	Overig	Middel-groot	Niet-beroeps				
Inrichting organisatie (structuur)	3,7	0,89	3,9	4,0	4,0	3,9	4,1	4,0	3,6	3,4	4,1	0,14	95	
Interne risicobeheersings- en controlesystemen	3,7	0,83	4,1	4,3	3,8	4,2	4,2	4,0	3,8	3,6	4,5	0,27	94	
Afbakening bestuurlijke verhoudingen	3,6	0,85	3,6	3,7	3,6	4,1	3,6	3,8	3,5	3,4	3,9	0,17	95	
Relatiebeheer 'stakeholders'	3,5	0,89	3,6	3,5	3,3	3,7	3,5	3,4	3,6	3,7	4,1	0,14	95	
Dialogoog met aandeelhouders	3,5	1,02	3,2	3,4	3,6	3,7	3,1	3,0	3,7	3,1	3,5	0,17	91	
Verantwoording aan aandeelhouders	3,8	0,99	3,8	3,9	3,9	4,3	4,0	3,2	3,9	3,8	4,1	0,25	91	

Tabel D2 Activiteiten t.b.v. corporate governance (huidig belang)

	Gemiddelde score en standaarddeviatie		Regressieresultaten										R <sup>2</sup>	N
			Basisprofiel α	Variaties op het basisprofiel α + β <sub>v</sub>								Jongere		
	Gem.	Sd		Niet-beurs	MKB	Voorzitter	RvB	Overig	Middel-groot	Niet-beroeps				
Inrichting organisatie (structuur)	3,9	0,79	4,0	4,0	3,9	4,1	4,2	3,9	4,1	3,8	4,1	0,11	95	
Interne risicobeheersings- en controlesystemen	4,1	0,73	4,3	4,4	4,2	4,5	4,5	4,3	4,1	3,9	4,6	0,22	95	
Afbakening bestuurlijke verhoudingen	3,8	0,75	3,8	3,9	3,6	4,1	4,0	3,7	3,7	3,7	4,2	0,15	94	
Relatiebeheer 'stakeholders'	3,8	0,89	3,8	3,8	3,6	4,0	3,9	3,8	3,9	3,6	4,1	0,08	95	
Dialogoog met aandeelhouders	3,8	0,93	3,7	3,7	3,8	3,9	4,0	3,4	3,8	3,6	4,0	0,08	87	
Verantwoording aan aandeelhouders	4,1	0,93	4,2	4,2	3,9	4,6	4,7	3,6	4,1	4,0	4,6	0,28	90	

Tabel D3 Activiteiten t.b.v. corporate governance (belang in de toekomst - huidige kwaliteit)

	Gemiddelde score en standaarddeviatie		Regressieresultaten										R <sup>2</sup>	N
			Basis-profiel	Variaties op het basisprofiel										
	Gem.	Sd		$\alpha$	$\alpha + \beta_v$									
				Niet-beurs	MKB	Voorzitter	RvB	Overig	Middel-groot	Niet-beroeps	Jongere			
Inrichting organisatie (structuur)	0,4	0,13	0,3	0,2	0,2	0,3	0,0	0,1	0,8	0,5	0,1	0,10	85	
Interne risicobeheersings- en controlesystemen	0,7	0,14	0,4	0,4	0,6	0,4	0,4	0,5	0,6	0,5	0,2	0,15	89	
Afbakening bestuurlijke verhoudingen	0,3	0,04	0,4	0,4	0,4	0,0	0,6	0,2	0,5	0,5	0,6	0,10	88	
Relatiebeheer 'stakeholders'	0,2	0,03	0,3	0,4	0,6	0,4	0,8	0,6	0,5	0,1	0,1	0,07	90	
Dialogoog met aandeelhouders	0,3	0,06	0,7	0,8	0,6	0,2	1,3	0,8	0,3	0,6	0,9	0,14	86	
Verantwoording aan aandeelhouders	0,2	0,04	0,6	0,5	0,2	0,4	0,7	0,6	0,3	0,5	0,9	0,28	85	

Tabel E1 Commissies RvC (IST-situatie)

	Gemiddelde score en standaarddeviatie		Regressieresultaten										R <sup>2</sup>	N
			Basis-profiel	Variaties op het basisprofiel										
	Gem.	Sd		a	α + β <sub>v</sub>									
				Niet-beurs	MKB	Voorzitter	RvB	Overig	Middel-groot	Niet-beroeps	Jongere			
RvC-leden van de auditcommissie														
zijn geheel onafhankelijk beschikken over voldoende voor de commissie benodigde kennis	4,3	0,91	4,8	4,7	4,1	5,0	4,3	5,0	4,2	4,7	5,1	0,22	93	
zijn moeilijk te vinden	3,1	1,17	3,1	3,1	2,9	2,6	3,2	3,0	3,6	3,2	2,6	0,12	89	
RvC-leden van de remuneratiecommissie														
zijn geheel onafhankelijk beschikken over voldoende voor de commissie benodigde kennis	4,2	0,99	4,6	4,7	4,0	4,8	4,1	5,3	4,1	4,5	4,7	0,31	89	
maken geregeld gebruik van externe beloningsdeskundigen	3,9	0,93	4,0	4,5	4,4	4,2	4,0	4,7	3,7	3,5	4,0	0,20	89	
toetsen het functioneren van de afzonderlijke leden van de RvB op vooraf vastgestelde criteria	3,5	1,23	4,4	4,5	3,9	4,2	4,1	4,0	4,0	4,0	4,1	0,27	86	
	3,6	1,06	4,1	4,6	4,1	4,0	4,1	4,8	3,7	3,6	3,6	0,27	88	
RvC-leden van de benoemingscommissie														
zijn geheel onafhankelijk beschikken over voldoende voor de commissie benodigde kennis	4,2	1,01	4,8	4,8	4,2	4,9	4,2	5,0	4,2	4,5	4,8	0,29	87	
maken geregeld gebruik van executive search-bureaus	4,0	0,90	4,1	4,7	4,4	4,2	4,3	4,7	3,7	3,5	4,4	0,27	87	
benutten het eigen netwerk	3,5	1,16	4,3	3,7	3,7	4,2	4,2	3,8	4,1	4,0	4,2	0,16	86	
toetsen kandidaten op basis van objectieve profielschetsen	3,8	0,89	3,7	3,5	3,6	4,1	4,1	3,5	3,6	3,9	3,6	0,09	87	
	3,9	0,97	4,3	4,3	4,1	4,2	4,4	4,6	3,8	3,9	4,2	0,13	86	

Tabel E2 RvC (SOLL-situatie - IST-situatie)

	Gemiddelde score en standaarddeviatie		Regressieresultaten										R <sup>2</sup>	N
			Basis-profiel α	Variaties op het basisprofiel α + β <sub>v</sub>								Jongere		
	Gem.	Sd		Niet-beurs	MKB	Voorzitter	RvB	Overig	Middel-groot	Niet-beroeps				
RvC-leden van de auditcommissie														
zijn geheel onafhankelijk	4,6	0,55	0,1	0,1	<b>0,4</b>	0,1	<b>0,5</b>	-0,1	<b>0,5</b>	0,0	-0,1	0,11	86	
beschikken over voldoende voor de commissie benodigde kennis	4,6	0,51	0,2	0,1	0,1	0,2	<b>0,6</b>	0,0	0,2	<b>0,6</b>	0,1	0,13	86	
zijn moeilijk te vinden	3,2	1,29	0,1	0,2	0,5	0,3	0,3	-0,2	0,2	-0,4	0,2	0,12	78	
RvC-leden van de remuneratiecommissie														
zijn geheel onafhankelijk	0,3	0,28	0,1	0,1	0,2	0,2	<b>0,7</b>	-0,2	<b>0,5</b>	0,1	-0,1	0,21	80	
beschikken over voldoende voor de commissie benodigde kennis	0,6	0,36	<b>0,7</b>	0,1	0,3	<b>0,5</b>	<b>0,7</b>	0,0	<b>1,0</b>	<b>0,9</b>	<b>0,7</b>	0,12	83	
maken geregeld gebruik van externe beloningsdeskundigen	0,3	0,23	0,4	<b>0,5</b>	0,2	<b>0,5</b>	0,1	<b>-0,5</b>	<b>0,5</b>	-0,2	-0,3	0,14	82	
toetsen het functioneren van de afzonderlijke leden van de RvB op vooraf vastgestelde criteria	0,5	0,16	0,1	0,3	0,1	0,0	0,0	<b>-0,6</b>	<b>0,6</b>	<b>0,7</b>	0,2	0,14	81	
RvC-leden van de benoemingscommissie														
zijn geheel onafhankelijk	0,3	0,38	0,0	0,0	0,1	0,0	0,3	-0,3	<b>0,3</b>	0,1	0,1	0,21	79	
beschikken over voldoende voor de commissie benodigde kennis	0,4	0,38	<b>0,3</b>	0,3	0,0	<b>0,4</b>	0,2	0,0	<b>0,8</b>	<b>0,7</b>	0,2	0,18	79	
maken geregeld gebruik van executive search-bureaus	0,2	0,09	0,1	0,1	0,1	0,4	0,1	-0,2	0,3	0,0	0,0	0,09	76	
benutten het eigen netwerk	-0,2	0,12	0,1	0,3	<b>0,5</b>	0,2	0,2	-0,2	0,2	-0,2	0,2	0,08	76	
toetsen kandidaten op basis van objectieve profielschetsen	0,5	0,22	0,1	0,1	0,0	0,3	0,2	-0,2	<b>0,4</b>	<b>0,7</b>	0,2	0,05	80	

Tabel F1 Tijdsbesteding (IST-situatie)

	Gemiddelde score en standaarddeviatie		Regressieresultaten										R <sup>2</sup>	N
			Basisprofiel a	Variaties op het basisprofiel α + β <sub>v</sub>										
	Gem.	Sd		Niet-beurs	MKB	Voorzitter	RvB	Overig	Middel-groot	Niet-beroeps	Jongere			
Auditcommissie	34	25	51	37	24	64	42	34	37	52	60	0,25	79	
Remuneratiecommissie	17	16	25	17	10	29	22	16	20	31	24	0,15	73	
Selectie- en benoemingscommissie	20	17	29	27	20	28	28	31	25	28	21	0,12	69	

Tabel F2 Tijdsbesteding (SOLL-situatie - IST-situatie)

	Gemiddelde score en standaarddeviatie		Regressieresultaten										R <sup>2</sup>	N
			Basisprofiel a	Variaties op het basisprofiel α + β <sub>v</sub>										
	Gem.	Sd		Niet-beurs	MKB	Voorzitter	RvB	Overig	Middel-groot	Niet-beroeps	Jongere			
Auditcommissie	2	-1	0	7	2	-12	15	4	-1	1	-1	0,27	74	
Remuneratiecommissie	3	0	5	1	3	1	3	-2	7	5	9	0,17	68	
Selectie- en benoemingscommissie	5	3	0	2	6	5	1	-4	-1	6	-3	0,11	67	

Tabel G1 Beoordeling functioneren RvC (IST-situatie)

	Gemiddelde score en standaard-deviatie		Regressieresultaten										R <sup>2</sup>	N
			Basis-profiel α	Variaties op het basisprofiel α + β <sub>v</sub>								Jongere		
	Gem.	Sd		Niet-beurs	MKB	Voor-zitter	RvB	Overig	Middel-groot	Niet-beroeps				
De RvC is kritisch op zijn eigen functioneren	3,9	1,04	4,1	4,2	4,2	4,5	4,1	4,8	4,1	3,8	3,7	0,27	92	
Beoordeling van het functioneren van de RvC en zijn leden														
gebeurt aan de hand van duidelijke criteria	3,5	1,19	3,7	3,6	3,3	3,9	3,6	4,0	3,6	3,5	3,7	0,09	88	
gebeurt door zelfevaluatie	3,7	1,07	4,1	3,7	3,2	4,4	4,0	4,2	4,0	4,1	4,2	0,17	89	
wordt gedaan door de voorzitter van de RvC	3,2	1,37	3,1	3,1	3,0	3,9	3,0	2,6	3,2	3,3	3,2	0,09	87	
geschiedt met behulp van een externe deskundige	2,0	1,14	1,9	2,3	1,7	1,6	2,4	3,0	1,4	2,0	1,8	0,17	87	
doet de aandeelhouder	1,9	1,11	1,4	2,1	2,5	1,5	1,6	2,1	1,4	1,1	1,4	0,15	79	

Tabel G2 Beoordeling functioneren RvC (SOLL-situatie - IST-situatie)

	Gemiddelde score en standaard-deviatie		Regressieresultaten										R <sup>2</sup>	N
			Basis-profiel α	Variaties op het basisprofiel α + β <sub>v</sub>								Jongere		
	Gem.	Sd		Niet-beurs	MKB	Voor-zitter	RvB	Overig	Middel-groot	Niet-beroeps				
De RvC is kritisch op zijn eigen functioneren	0,5	0,27	0,3	0,4	0,3	0,0	0,6	-0,2	0,7	0,5	0,6	0,12	82	
Beoordeling van het functioneren van de RvC en zijn leden														
gebeurt aan de hand van duidelijke criteria	0,7	0,49	0,7	0,7	0,9	0,4	0,8	0,2	0,7	0,7	0,9	0,09	83	
gebeurt door zelfevaluatie	0,3	0,16	0,3	0,7	0,7	0,1	0,4	0,5	0,3	0,0	0,2	0,22	80	
wordt gedaan door de voorzitter van de RvC	0,1	0,05	0,4	0,4	0,1	0,6	0,1	0,3	0,2	0,4	0,5	0,20	77	
geschiedt met behulp van een externe deskundige	0,6	0,05	0,9	0,8	0,8	0,1	1,5	0,6	0,7	0,7	0,8	0,38	78	
doet de aandeelhouder	0,3	0,08	0,1	0,2	0,2	0,3	0,1	-0,4	0,1	0,1	0,1	0,23	71	

Tabel H1 Functioneren voorzitter RvC (IST-situatie)

	Gemiddelde score en standaarddeviatie		Regressieresultaten										R <sup>2</sup>	N
			Basis-profiel α	Variaties op het basisprofiel α + β <sub>v</sub>										
	Gem.	Sd		Niet-beurs	MKB	Voorzitter	RvB	Overig	Middel-groot	Niet-beroeps	Jongere			
Voorzitter is een 'teamspeler'	3,9	0,92	4,0	3,9	4,1	4,5	3,9	3,6	4,1	4,1	3,9	0,15	92	
Voorzitter is de spil waar alles om draait binnen de RvC	3,3	1,03	3,6	3,3	3,0	3,7	4,0	2,9	3,5	3,6	3,4	0,14	92	
Voorzitter geeft invulling aan de rolverhouding met de RvB	4,0	0,87	4,1	4,0	3,5	4,6	4,0	3,7	3,9	4,3	4,4	0,12	91	
Voorzitter is de communicator met aandeelhouders	3,4	1,25	3,1	3,6	3,4	3,2	3,5	3,5	3,2	2,9	3,6	0,07	88	

Tabel H2 Functioneren voorzitter RvC (SOLL-situatie - IST-situatie)

	Gemiddelde score en standaarddeviatie		Regressieresultaten										R <sup>2</sup>	N
			Basis-profiel α	Variaties op het basisprofiel α + β <sub>v</sub>										
	Gem.	Sd		Niet-beurs	MKB	Voorzitter	RvB	Overig	Middel-groot	Niet-beroeps	Jongere			
Voorzitter is een 'teamspeler'	0,5	0,33	0,3	0,6	0,1	0,2	0,0	0,6	0,2	0,5	0,3	0,19	84	
Voorzitter is de spil waar alles om draait binnen de RvC	0,0	0,03	0,1	0,3	0,0	0,2	0,4	0,3	0,0	0,1	0,0	0,12	84	
Voorzitter geeft invulling aan de rolverhouding met de RvB	0,2	0,16	0,2	0,2	0,1	0,0	0,2	0,2	0,2	0,3	0,1	0,12	83	
Voorzitter is de communicator met aandeelhouders	0,1	0,10	0,2	0,1	0,0	0,2	0,2	0,3	0,2	0,4	0,0	0,04	81	

Tabel I1 Samenwerking binnen de RvC (IST-situatie)

	Gemiddelde score en standaarddeviatie		Regressieresultaten										R <sup>2</sup>	N
			Basisprofiel α	Variaties op het basisprofiel α + β <sub>v</sub>										
	Gem.	Sd		Niet-beurs	MKB	Voorzitter	RvB	Overig	Middel-groot	Niet-beroeps	Jongere			
Alle leden hebben een gelijkwaardige inbreng	3,7	1,16	3,4	3,3	4,0	3,3	3,2	3,6	4,2	3,7	3,1	0,26	92	
Alle leden hebben een gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming	3,9	1,05	3,8	3,8	4,2	3,7	3,7	4,0	4,3	4,0	3,2	0,20	91	
De RvC is een team	3,9	0,93	4,1	3,9	4,3	4,1	4,0	4,2	4,4	3,7	3,8	0,23	92	
Alle leden zijn onafhankelijk t.o.v. elkaar	4,2	1,04	4,5	4,2	4,2	4,5	4,0	4,4	4,5	4,7	4,5	0,17	92	
De RvC kent een duidelijke taakverdeling	3,7	0,91	4,3	4,1	3,9	4,2	4,1	4,3	3,9	4,1	3,9	0,20	91	
Er is een goede onderlinge communicatie tussen de RvC-leden	4,2	0,84	4,3	4,4	4,4	4,4	4,0	4,6	4,2	4,2	4,1	0,19	92	
De RvC komt minimaal 4 keer per jaar bijeen	4,6	0,77	5,0	5,0	4,6	5,0	4,8	5,3	4,8	4,7	5,1	0,44	92	

Tabel I2 Samenwerking binnen de RvC (SOLL-situatie - IST-situatie)

	Gemiddelde score en standaarddeviatie		Regressieresultaten										R <sup>2</sup>	N
			Basisprofiel α	Variaties op het basisprofiel α + β <sub>v</sub>										
	Gem.	Sd		Niet-beurs	MKB	Voorzitter	RvB	Overig	Middel-groot	Niet-beroeps	Jongere			
Alle leden hebben een gelijkwaardige inbreng	0,6	0,52	0,6	0,7	0,4	0,5	0,8	0,6	0,3	0,5	0,7	0,18	84	
Alle leden hebben een gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming	0,4	0,36	0,3	0,3	0,0	0,4	0,5	0,4	0,1	0,3	0,6	0,16	84	
De RvC is een team	0,4	0,21	0,2	0,3	0,1	0,2	0,1	0,2	0,1	0,4	0,5	0,07	83	
Alle leden zijn onafhankelijk t.o.v. elkaar	0,3	0,35	0,1	0,1	0,2	0,1	0,5	0,2	0,0	0,0	-0,3	0,17	83	
De RvC kent een duidelijke taakverdeling	0,3	0,09	0,1	0,0	0,2	0,0	0,0	-0,1	0,0	0,2	-0,2	0,06	80	
Er is een goede onderlinge communicatie tussen de RvC-leden	0,3	0,24	0,2	0,1	0,0	0,2	0,4	0,0	0,4	0,3	0,2	0,12	82	
De RvC komt minimaal 4 keer per jaar bijeen	0,1	0,13	0,1	0,0	0,1	0,2	0,0	-0,3	0,0	0,0	-0,2	0,20	81	

Tabel J1 Samenwerking tussen de RvC en RvB (IST-situatie)

	Gemiddelde score en standaarddeviatie		Regressieresultaten										R <sup>2</sup>	N
			Basis-profiel	Variaties op het basisprofiel								α + β <sub>v</sub>		
	Gem.	Sd		α	Niet-beurs	MKB	Voorzitter	RvB	Overig	Middel-groot	Niet-beroeps			
Rollen van RvB en RvC zijn duidelijk afgebakend	4,1	0,86	4,4	4,7	4,2	4,5	4,2	4,7	4,3	4,1	4,4	0,19	90	
De onderlinge verhoudingen tussen de individuele leden van de RvB en de RvC zijn volstrekt helder	4,0	0,99	4,4	4,6	4,4	4,4	3,9	4,5	4,5	4,1	4,3	0,26	90	
De relatie tussen RvB en RvC is strikt zakelijk	3,7	1,01	4,2	4,0	4,0	4,3	3,8	4,3	4,0	4,1	3,8	0,26	90	
De RvC opereert op afstand van de RvB	4,0	0,94	4,2	4,3	4,0	4,0	3,9	4,2	4,2	4,1	4,3	0,15	90	
De relatie tussen RvB en RvC is in balans	4,0	0,90	4,1	4,5	4,3	4,2	4,0	4,4	4,1	3,8	4,1	0,26	90	
De RvC wordt proactief betrokken bij belangrijke besluitvorming in de RvB	3,9	0,97	4,2	4,6	4,4	4,1	3,7	4,1	4,5	3,7	4,2	0,30	89	
De RvC maakt (geregeld) gebruik van zijn adviesrecht richting RvB	3,9	0,91	3,9	4,6	4,2	4,0	3,7	4,4	4,0	3,3	4,0	0,24	89	
Veel zaken worden geregeld door de voorzitters van RvB en RvC	3,3	1,06	3,4	3,0	2,5	3,7	3,3	2,8	3,2	3,9	3,7	0,11	88	
De RvC vergadert zowel met als zonder de RvB	4,0	1,17	4,8	4,2	4,4	4,5	4,8	4,8	4,7	4,5	4,0	0,34	88	

Tabel J2 Samenwerking tussen de RvC en RvB (SOLL-situatie - IST-situatie)

	Gemiddelde score en standaarddeviatie		Regressieresultaten										R <sup>2</sup>	N
			Basis-profiel	Variaties op het basisprofiel								Jongere		
	Gem.	Sd		$\alpha$	$\alpha + \beta_v$									
				Niet-beurs	MKB	Voorzitter	RvB	Overig	Middel-groot	Niet-beroeps				
Rollen van RvB en RvC zijn duidelijk afgebakend	0,3	0,31	0,1	-	0,1	0,3	0,0	0,2	-0,3	<b>0,3</b>	<b>0,4</b>	0,0	0,07	81
De onderlinge verhoudingen tussen de individuele leden van de RvB en de RvC zijn volstrekt helder	0,3	0,39	0,1	0,0	0,1	0,0	0,2	-0,1	0,2	0,1	-0,1	0,20	80	
De relatie tussen RvB en RvC is strikt zakelijk	0,3	0,24	0,2	0,1	0,1	0,1	<b>0,4</b>	-0,1	<b>0,4</b>	0,2	0,3	0,10	79	
De RvC opereert op afstand van de RvB	0,2	0,28	0,1	0,0	0,2	0,1	0,2	-0,2	0,3	0,2	0,0	0,14	79	
De relatie tussen RvB en RvC is in balans	0,3	0,26	0,2	0,0	0,0	0,2	0,0	0,0	<b>0,3</b>	<b>0,5</b>	0,2	0,19	79	
De RvC wordt proactief betrokken bij belangrijke besluitvorming in de RvB	0,4	0,33	0,2	0,2	0,1	0,1	<b>0,6</b>	<b>0,3</b>	0,2	<b>0,5</b>	0,0	0,12	79	
De RvC maakt (geregeld) gebruik van zijn adviesrecht richting RvB	0,2	0,27	0,1	0,2	0,1	0,2	0,1	0,0	0,1	<b>0,6</b>	0,0	0,16	79	
Veel zaken worden geregeld door de voorzitters van RvB en RvC	-0,1	0,02	0,2	0,3	0,3	0,0	0,1	-0,2	0,2	0,0	0,1	0,15	79	
De RvC vergadert zowel met als zonder de RvB	0,2	0,33	0,2	<b>0,4</b>	0,1	0,2	0,1	-0,2	0,2	0,1	0,3	0,19	78	

Tabel K1 Informatieverstrekking aan de RvC (IST-situatie)

	Gemiddelde score en standaarddeviatie		Regressieresultaten										R <sup>2</sup>	N
			Basis-profiel α	Variaties op het basisprofiel α + β <sub>v</sub>										
	Gem.	Sd		Niet-beurs	MKB	Voorzitter	RvB	Overig	Middel-groot	Niet-beroeps	Jongere			
Er bestaan duidelijke afspraken over informatieverstrekking door de RvB	4,0	0,98	4,3	4,4	4,5	4,3	4,6	4,6	4,3	3,6	4,1	0,17	89	
Het aanvragen van informatie door de RvC loopt via de RvB	4,1	0,97	4,3	4,3	4,2	4,2	4,4	3,9	4,6	3,9	4,6	0,13	89	
De RvC beschikt over 'de' informatie voor zijn toezichhoudende rol	4,1	0,90	4,3	4,5	4,4	4,3	4,3	4,5	4,4	3,8	4,1	0,13	90	
De RvC praat buiten de RvB om met andere mensen uit de organisatie ZONDER melding vooraf aan de RvB	2,1	1,11	1,7	1,8	1,6	2,3	1,9	1,4	1,6	2,0	2,2	0,17	80	
De RvC praat buiten de RvB om met andere mensen uit de organisatie MET melding vooraf aan de RvB	3,9	1,14	4,3	3,9	4,2	4,3	4,5	4,8	4,0	3,9	3,9	0,26	90	

Tabel K2 Informatieverstrekking aan de RvC (SOLL-situatie - IST-situatie)

	Gemiddelde score en standaarddeviatie		Regressieresultaten										R <sup>2</sup>	N
			Basis-profiel α	Variaties op het basisprofiel α + β <sub>v</sub>										
	Gem.	Sd		Niet-beurs	MKB	Voorzitter	RvB	Overig	Middel-groot	Niet-beroeps	Jongere			
Er bestaan duidelijke afspraken over informatieverstrekking door de RvB	0,4	0,41	0,0	0,2	0,1	0,2	0,1	0,0	0,0	0,6	0,2	0,12	80	
Het aanvragen van informatie door de RvC loopt via de RvB	-0,1	0,05	0,2	0,1	0,2	0,5	0,6	0,2	0,1	-0,3	-0,2	0,18	80	
De RvC beschikt over 'de' informatie voor zijn toezichhoudende rol	0,4	0,30	0,2	0,2	0,0	0,2	0,3	0,2	0,0	0,6	0,4	0,14	81	
De RvC praat buiten de RvB om met andere mensen uit de organisatie ZONDER melding vooraf aan de RvB	0,3	0,24	0,5	0,2	0,7	0,2	1,0	0,4	0,5	0,3	0,4	0,11	73	
De RvC praat buiten de RvB om met andere mensen uit de organisatie MET melding vooraf aan de RvB	0,2	0,18	0,2	0,3	0,0	0,2	0,2	0,5	0,1	0,2	0,0	0,05	79	

Tabel L1 Evenwicht in samenstelling RvC (IST-situatie)

	Gemiddelde score en standaarddeviatie		Regressieresultaten										R <sup>2</sup>	N
			Basis-profiel α	Variaties op het basisprofiel α + β <sub>v</sub>										
	Gem.	Sd		Niet-beurs	MKB	Voorzitter	RvB	Overig	Middel-groot	Niet-beroeps	Jongere			
Inbreng van kennis	3,9	0,96	4,0	4,3	4,1	4,1	4,0	4,1	3,8	4,0	4,1	0,18	90	
Inbreng van ervaring	3,9	0,88	4,2	4,3	4,2	4,0	4,2	4,1	4,0	4,2	4,1	0,22	90	
Inbreng van netwerk	3,7	0,93	3,8	4,0	3,9	3,9	4,0	3,7	3,7	3,5	4,0	0,21	87	
Gender	2,7	1,36	2,3	2,8	2,3	2,7	2,4	3,5	2,0	2,3	2,4	0,11	84	
Leeftijd	3,3	1,08	3,5	3,6	3,1	3,9	3,3	4,3	3,3	3,0	3,5	0,18	89	
Nationaliteit	3,3	1,29	3,9	3,6	3,4	3,9	3,9	4,3	3,3	3,7	3,5	0,12	82	

Tabel L2 Evenwicht in samenstelling RvC (SOLL-situatie - IST-situatie)

	Gemiddelde score en standaarddeviatie		Regressieresultaten										R <sup>2</sup>	N
			Basis-profiel α	Variaties op het basisprofiel α + β <sub>v</sub>										
	Gem.	Sd		Niet-beurs	MKB	Voorzitter	RvB	Overig	Middel-groot	Niet-beroeps	Jongere			
Inbreng van kennis	-	-	0,4	0,1	0,2	0,5	0,3	0,5	0,5	0,4	0,3	0,08	76	
Inbreng van ervaring	-	-	0,2	0,3	0,1	0,6	0,0	0,3	0,2	0,3	0,1	0,10	76	
Inbreng van netwerk	-	-	0,2	0,3	0,0	0,4	0,1	0,3	0,0	0,2	0,0	0,11	76	
Gender	-	-	1,4	0,9	0,9	0,8	1,1	0,4	1,3	1,4	1,3	0,10	75	
Leeftijd	-	-	0,4	0,5	0,4	0,1	0,4	0,2	0,2	0,6	0,5	0,15	79	
Nationaliteit	-	-	0,2	0,6	0,2	0,2	0,0	0,0	0,1	0,4	0,3	0,15	71	

Tabel M De rol van de commissaris

	Gemiddelde score en standaarddeviatie		Regressieresultaten										R <sup>2</sup>	N
			Basis-profiel	Variaties op het basisprofiel $\alpha + \beta_v$										
	Gem.	Sd		$\alpha$	Niet-beurs	MKB	Voorzitter	RvB	Overig	Middel-groot	Niet-beroeps	Jongere		
is de laatste jaren sterk veranderd door meer aandeelhoudersactivisme	3,9	0,89	3,9	4,1	3,9	4,0	3,9	4,2	3,8	3,9	3,6	0,06	88	
is door de Code Tabaksblad strakker afgebakend	3,9	0,78	4,0	3,5	3,7	4,0	4,0	3,5	4,2	4,1	4,3	0,14	90	
is door de toenemende regelgeving sterk gejuridiseerd	3,9	0,84	3,7	3,8	4,0	3,6	4,3	3,6	3,9	3,6	3,8	0,13	90	
is door het toenemende aansprakelijkheidsrisico sterk gejuridiseerd	3,8	0,97	3,5	3,6	4,1	3,6	4,0	3,4	3,7	3,2	3,7	0,14	89	
zal in de nabije toekomst nog meer veranderen door meer aandeelhoudersactivisme	3,9	0,92	3,8	3,9	3,8	3,9	4,2	4,1	3,7	4,0	3,4	0,09	89	
zal in de nabije toekomst nog meer veranderen door maatschappelijke ontwikkelingen in het algemeen (zoals de maatschappelijke druk om meer verantwoording af te leggen)	4,2	0,82	3,7	4,0	4,0	3,8	4,0	4,2	3,8	4,1	3,8	0,18	90	

Tabel N Aandeelhoudersactivisme

	Gemiddelde score en standaarddeviatie		Regressieresultaten											R <sup>2</sup>	N
			Basis-profiel	Variaties op het basisprofiel									α + β <sub>v</sub>		
	Gem.	Sd		α	Niet-beurs	MKB	Voorzitter	RvB	Overig	Middel-groot	Niet-beroeps	Jongere			
Als gevolg van het aandeelhoudersactivisme															
bemoeit de RvC zich meer met de doelstellingen en strategie van een onderneming	3,8	0,93	3,6	3,9	3,8	3,8	3,5	3,8	3,7	3,7	3,2	0,09	89		
moet de RvC meer verantwoording afleggen aan de aandeelhouders	3,9	0,86	3,8	3,7	3,4	3,5	4,0	3,8	3,9	3,9	4,1	0,15	89		
houdt de RvC meer rekening met de belangen van de aandeelhouder	3,7	0,90	3,6	3,6	3,3	3,7	3,8	3,8	3,7	3,8	3,3	0,09	89		
zal het Nederlandse ondernemingsbestuur meer opschuiven van een two-tier naar een one-tier-structuur	3,3	1,11	3,2	3,7	3,2	3,7	3,3	4,0	2,5	3,1	3,1	0,11	87		
is de RvC meer een intermediair geworden tussen aandeelhouders en RvB	3,0	0,93	2,6	2,9	2,7	2,7	2,7	3,2	2,8	2,4	2,9	0,11	85		
houdt de RvC meer rekening met acties van de aandeelhouder	3,7	0,90	3,7	3,6	3,2	3,9	3,6	3,7	3,9	3,8	3,7	0,08	88		
Het toegenomen aandeelhoudersactivisme															
verhoogt de prikkel voor het management om waarde te creëren	3,6	0,99	3,7	3,5	3,1	3,9	3,4	3,6	4,1	3,8	3,9	0,14	90		
is goed voor alle stakeholders	2,8	1,06	2,8	2,9	3,0	2,8	2,9	2,7	3,1	2,5	2,8	0,08	89		

Tabel O Als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen zal de RvC in de toekomst meer verantwoording afleggen aan

	Gemiddelde score en standaarddeviatie		Regressieresultaten										R <sup>2</sup>	N
			Basis-profiel α	Variaties op het basisprofiel α + β <sub>v</sub>								Jongere		
	Gem.	Sd		Niet-beurs	MKB	Voorzitter	RvB	Overig	Middel-groot	Niet-beroeps				
werknemers	3,2	1,12	3,0	2,9	3,4	2,6	3,4	3,5	3,1	2,8	3,3	0,13	91	
overheid	2,9	1,10	2,5	2,4	3,1	2,3	2,7	2,5	2,9	2,5	3,0	0,12	90	
klanten	2,7	1,08	2,5	2,8	2,9	2,5	2,8	3,0	2,7	2,3	2,5	0,06	91	
leveranciers	2,5	0,97	2,3	2,6	2,7	2,4	2,7	2,7	2,5	2,0	2,0	0,10	90	

Tabel P Andere stellingen over functioneren van leden binnen de RvC

	Gemiddelde score en standaarddeviatie		Regressieresultaten										R <sup>2</sup>	N
			Basis-profiel α	Variaties op het basisprofiel α + β <sub>v</sub>								Jongere		
	Gem.	Sd		Niet-beurs	MKB	Voorzitter	RvB	Overig	Middel-groot	Niet-beroeps				
Het inwerken van de commissaris verloopt niet altijd soepel	3,1	0,99	2,6	2,8	2,6	3,3	2,5	2,7	2,7	2,9	3,3	0,19	86	
Een 'OR-commissaris' functioneert op eenzelfde manier als elke andere commissaris	3,4	1,22	4,0	3,8	3,4	3,4	3,9	4,1	3,9	4,1	3,3	0,18	89	
Een commissaris van een grootaandeelhouder functioneert op eenzelfde manier als elke andere commissaris	2,8	1,13	2,8	3,0	3,3	2,8	2,7	2,9	2,9	2,4	2,8	0,04	88	

## Appendix III Vragenlijst

*Indien u over een van onderstaande vragen respectievelijk uitspraken geen mening heeft, kunt u dit aangeven door bij de desbetreffende vraag/uitspraak geen antwoord te vermelden.*

### Kenmerkfragen

1.1 Welke van onderstaande functies bekleedt u?

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> voorzitter RvC         | <input type="checkbox"/> voorzitter RvB                       | <input type="checkbox"/> lid auditcommissie       |
| <input type="checkbox"/> overig lid RvC         | <input type="checkbox"/> overig lid RvB                       | <input type="checkbox"/> lid remuneratiecommissie |
| <input type="checkbox"/> overige toezichthouder | <input type="checkbox"/> lid selectie- en benoemingscommissie | <input type="checkbox"/> anders, nl.: .....       |

1.2 U bent verbonden aan (meer dan één antwoord is mogelijk):

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> bedrijf Euronext AEX     | <input type="checkbox"/> overige profitorganisatie | <input type="checkbox"/> overheid                          |
| <input type="checkbox"/> bedrijf Euronext AMX     | <input type="checkbox"/> coöperatie                | <input type="checkbox"/> overige not-for-profitorganisatie |
| <input type="checkbox"/> bedrijf Euronext overig  | <input type="checkbox"/> vereniging                | <input type="checkbox"/> anders, nl.                       |
| <input type="checkbox"/> overig genoteerd bedrijf | <input type="checkbox"/> stichting                 |  |
| <input type="checkbox"/> niet-genoteerd bedrijf   | <input type="checkbox"/> corporatie                |  |

1.3 U valt in de leeftijdscategorie:

- < 35 jaar     35 - 45 jaar     45 - 55 jaar     55 - 65 jaar     > 65 jaar

1.4 Wilt u aangeven hoeveel jaren u ervaring heeft als bestuurder respectievelijk toezichthouder?

- |                  |                                   |                                       |  |                                    |
|------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|--|------------------------------------|
| • bestuurder     | <input type="checkbox"/> ≤ 4 jaar | <input type="checkbox"/> 5 t/m 8 jaar | <input type="checkbox"/> 9 t/m 12 jaar | <input type="checkbox"/> > 12 jaar |
| • toezichthouder | <input type="checkbox"/> ≤ 4 jaar | <input type="checkbox"/> 5 t/m 8 jaar | <input type="checkbox"/> 9 t/m 12 jaar | <input type="checkbox"/> > 12 jaar |

1.5 Wilt u aangeven hoeveel commissariaten respectievelijk toezichthoudende en/of vergelijkbare functies u vervult bij onderstaande categorieën organisaties/bedrijven?

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| ..... bedrijf genoteerd aan Euronext | ..... stichting                         |
| ..... Amsterdam                      | .....                                   |
| ..... bedrijf elders genoteerd       | ..... corporatie                        |
| ..... niet-genoteerd bedrijf         | ..... overheid                          |
| ..... overige profitorganisatie      | ..... overige not-for-profitorganisatie |
| ..... coöperatie                     | ..... anders, nl.                       |
| ..... vereniging                     | ..... anders, nl.                       |

1.6 U bent:                     vrouw                     man

1.7 U heeft de volgende nationaliteit:                     Nederlandse     anders, nl.: .....

**We verzoeken u de vragen die hierna volgen te beantwoorden vanuit het commissariaat dat/de toezichtfunctie die u het belangrijkst acht.**

2 Enige gegevens van het bedrijf/de organisatie die voor u de basis is voor de beantwoording van de volgende vragen

- Indien beursgenoteerd, waar en in welke categorie van de index?
- Indien niet-beursgenoteerd, een profit- of een not-for-profitorganisatie?
- Indien een not-for-profitonderneming, wat voor soort?
- Per ultimo december 2006 bedroeg het balanstotaal in EUR (x 1 mln.)?
- Wat is uw functie bij het bedrijf?
- Welke specifieke/unieke bijdrage werd/wordt van u verwacht als lid van de RvC/de toezichthoudende instantie? (Eventueel te beantwoorden met de eigenschappen en activiteiten in vraag 3.)

N.B.

- Teneinde het hoogste operationele management aan te geven wordt als term raad van bestuur (= RvB) gehanteerd.
- Teneinde het hoogste toezichthoudende orgaan weer te geven wordt de term raad van commissarissen (= RvC) gehanteerd.
- Ten behoeve van het onderzoek wordt 'aandeelhouders' ook als equivalent gehanteerd voor leden.

### Competenties en activiteiten (leden) RvC

3. U wordt verzocht ten aanzien van onderstaande onderwerpen aan te geven:
- a. Wat u vindt van de **huidige kwaliteit** van de gang van zaken/uitvoering met betrekking tot het genoemde onderwerp.  
*Gebruik hierbij een 5-puntenschaal, waarop: 1 = volstrekt onvoldoende, 2 = onvoldoende, 3 = deels onvoldoende/deels voldoende, 4 = voldoende en 5 = meer dan voldoende.*
- b. Hoe **belangrijk** u het betreffende 'onderwerp' 'nu' vindt.
- c. Of u in de **nabije toekomst** een verandering voorziet in hoe belangrijk u het betreffende onderwerp vindt. *Als er niets verandert, hoeft u niets in te vullen.* Bij een wijziging kunt u volstaan met het aankruisen van de nieuwe categorie qua belang.  
*Gebruik voor b en c een 5-puntenschaal, waarop: 1 = volstrekt onbelangrijk, 2 = onbelangrijk, 3 = deels onbelangrijk/deels belangrijk, 4 = belangrijk en 5 = zeer belangrijk.*

Huidige kwaliteit						Belang									
1	2	3	4	5		Nu					In de toekomst				
					<b>Eigenschappen (leden) RvC:</b>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	bestuurlijke ervaring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	operationele ervaring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	internationale ervaring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sector-/branche-ervaring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	financiële kennis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	juridische kennis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	technologische kennis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	marketingkennis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	HR-kennis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	netwerk in Nederland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	internationaal netwerk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	anders, nl.: .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	anders, nl.: .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					<b>Activiteiten RvC m.b.t.:</b>										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	toezicht op bestuur in het algemeen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	advisering bestuur in het algemeen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ambassadeursrol voor organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(mede) bepaling ondernemingsdoelstellingen en -strategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	auditactiviteiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	remuneratieactiviteiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	selectie en benoeming leden RvC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	selectie en benoeming leden RvB	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	evaluatie functioneren RvC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	evaluatie functioneren RvB	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	toezien op operationele gang van zaken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					<i>Corporate governance-structuur t.a.v.:</i>										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• inrichting organisatie (structuur)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• interne risicobeheersings- en controlesystemen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• afbakening bestuurlijke verhoudingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• relatiebeheer 'stakeholders'	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• dialoog met aandeelhouders	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• verantwoording aan aandeelhouders	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	anders, nl.: .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	anders, nl.: .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Wilt u ten aanzien van onderstaande stellingen aangeven in welke mate u daarmee kunt instemmen. Daarbij wordt een onderscheid aangebracht naar wat volgens u de:
- huidige stand van zaken is (**IST**);
  - stand van zaken zou moeten zijn (**SOLL**). Deze categorie hoeft u alleen in te vullen als u van mening bent dat er wat moet veranderen. In dat geval kruist u de gewenste situatie aan.

Gebruik een 5-puntenschaal met: 1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = mee eens en 5 = volstrekt mee eens.

IST						SOLL				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>RvC-leden van de auditcommissie*:</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• zijn geheel onafhankelijk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• beschikken over voldoende voor de commissie benodigde kennis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• zijn moeilijk te vinden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• anders, nl.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• anders, nl.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>RvC-leden van de remuneratiecommissie*:</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• zijn geheel onafhankelijk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• beschikken over voldoende voor de commissie benodigde kennis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• maken geregeld gebruik van externe beloningsdeskundigen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• toetsen het functioneren van de afzonderlijke leden van de RvB op vooraf vastgestelde criteria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• anders, nl.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• anders, nl.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>RvC-leden van de selectie- en benoemingscommissie voor de RvB*:</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• zijn geheel onafhankelijk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• beschikken over voldoende voor de commissie benodigde kennis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• maken geregeld gebruik van executive search-bureaus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• benutten het eigen netwerk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• toetsen kandidaten op basis van objectieve profielschetsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• anders, nl.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• anders, nl.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Beoordeling van het functioneren van de RvC en zijn leden:</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• hoort minimaal één keer per jaar plaats te vinden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• gebeurt aan de hand van duidelijke criteria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• gebeurt door zelfevaluatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• geschiedt met behulp van een externe deskundige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• wordt gedaan door de voorzitter van de RvC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• doet de aandeelhouder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• anders, nl.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• anders, nl.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. U wordt verzocht aan te geven hoeveel tijd een commissaris/lid van het toezichthoudend orgaan bij uw bedrijf/organisatie op jaarbasis gemiddeld kwijt is (**IST**) dan wel zou moeten zijn (**SOLL**) met (de activiteiten van) de genoemde commissies respectievelijk het commissariaat/toezichthoudende taak als totaal.

	0 - 10 uur		10 - 25 uur		25 - 50 uur		50 - 75 uur		> 75 uur	
	IST	SOLL	IST	SOLL	IST	SOLL	IST	SOLL	IST	SOLL
• Auditcommissie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Remuneratiecommissie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Selectie- en benoemingscommissie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Commissariaat als totaal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

\* Indien de genoemde commissie niet aanwezig is, wordt u verzocht de vraag in te vullen voor de RvC-leden die met de desbetreffende activiteiten zijn belast.

6. Wilt u ten aanzien van onderstaande stellingen aangeven in welke mate u daarmee kunt instemmen. Daarbij wordt een onderscheid aangebracht naar wat volgens u de:
- huidige stand van zaken is (**IST**);
  - stand van zaken zou moeten zijn (**SOLL**). Deze categorie hoeft u alleen in te vullen als u van mening bent dat er wat moet veranderen. In dat geval kruist u de gewenste situatie aan.

Gebruik een 5-puntenschaal met: 1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = mee eens en 5 = volstrekt mee eens.

### Functioneren RvC en samenstelling

IST						SOLL				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>De voorzitter van de RvC:</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• is een 'teamspeler'	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• is de spil waar alles om draait binnen de RvC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• geeft invulling aan de rolverhouding met de RvB	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• is de communicator met aandeelhouders	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• anders, nl.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• anders, nl.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Samenwerking binnen de RvC:</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• Alle leden hebben een gelijkwaardige inbreng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• Alle leden hebben een gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• Alle leden zijn onafhankelijk t.o.v. elkaar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• De RvC komt minimaal 4 keer per jaar bijeen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• De RvC is kritisch op zijn eigen functioneren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• De RvC is een team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• De RvC kent een duidelijke taakverdeling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• Er is een goede onderlinge communicatie tussen de RvC-leden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Samenwerking tussen de RvB en de RvC:</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• Rollen van RvB en RvC zijn duidelijk afgebakend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• De RvC opereert op afstand van de RvB	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• De onderlinge verhoudingen tussen de individuele leden van de RvB en de RvC zijn volstrekt helder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• De relatie tussen RvB en RvC is strikt zakelijk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• De relatie tussen RvB en RvC is in balans	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• De RvC vergadert zowel met als zonder de RvB	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• Veel zaken worden geregeld door de voorzitters van RvB en RvC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• De RvC wordt proactief betrokken bij belangrijke besluitvorming in de RvB	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Informatieverstrekking:</b>										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• Er bestaan duidelijke afspraken over informatieverstrekking door de RvB	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• Het aanvragen van informatie door de RvC loopt via de RvB	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• De RvC beschikt over 'de' informatie voor zijn toezichthoudende rol	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• De RvC maakt (geregeld) gebruik van zijn adviesrecht richting RvB	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>De RvC praat buiten de RvB om met andere mensen uit de organisatie:</b>										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• met melding vooraf aan de RvB	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• zonder melding vooraf aan de RvB	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Samenstelling RvC. De samenstelling van de RvC is evenwichtig voor wat betreft:</b>										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• inbreng van kennis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• inbreng van ervaring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• inbreng van netwerk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• gender	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• leeftijd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• nationaliteit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• anders, nl.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• anders, nl.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Stellingen. Deze kunt u beantwoorden los van de achtergrond/uw belangrijkste functie, die u hiervoor heeft gekozen.**

Gebruik bij de beantwoording een 5-puntenschaal met: 1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = mee eens en 5 = volstrekt mee eens.

- | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |   |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 • is de laatste jaren sterk veranderd door meer aandeelhoudersactivisme   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2 • zal in de nabije toekomst nog meer veranderen door meer aandeelhoudersactivisme   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 3 • zal in de nabije toekomst nog meer veranderen door maatschappelijke ontwikkelingen in het algemeen (zoals de maatschappelijke druk om meer verantwoording af te leggen) |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 • is door de Code Tabaksblat strakker afgebakend  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 5 • is door de toenemende regelgeving sterk gejuridiseerd   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6 • is door het toenemende aansprakelijkheidsrisico sterk gejuridiseerd   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 7 • anders, nl.: .....  |

- | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |  |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 8 • moet de RvC meer verantwoording afleggen aan de aandeelhouders   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 9 • bemoeit de RvC zich meer met de doelstellingen en strategie van een onderneming                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 10 • houdt de RvC meer rekening met de belangen van de aandeelhouder                                       |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 11 • houdt de RvC meer rekening met acties van de aandeelhouder  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 12 • is de RvC meer een intermediair geworden tussen de aandeelhouders en de RvB                           |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 13 • zal het Nederlandse ondernemingsbestuur meer opschuiven van een two-tier- naar een one-tier-structuur |

- | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |   |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 14 • verhoogt de prikkel voor het management om waarde te creëren |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 15 • is goed voor alle stakeholders                               |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 16 • anders, nl.: .....   |

- | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |                         |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 17 • werknemers         |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 18 • overheid           |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 19 • klanten            |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 20 • leveranciers       |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 21 • anders, nl.: ..... |

- |                          |                          |                          |                          |                          |   |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 22 <i>Het inwerken van de commissaris verloopt niet altijd soepel</i>   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 23 <i>Een 'OR-commissaris' functioneert op eenzelfde manier als elke andere commissaris</i>                       |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 24 <i>Een commissaris van een grootaandeelhouder functioneert op eenzelfde manier als elke andere commissaris</i> |

**8. Enige open vragen**

- 1 Noem twee zaken waaruit volgens u de toegevoegde waarde van de RvC blijkt.
- 2 Zijn er nog belangrijke aspecten van de rol van de commissaris die niet aan de orde zijn gekomen?

De volgende open vragen proberen verschillen in de toezichhoudende functie tussen verschillende typen organisaties te benadrukken. Gevraagd wordt achtereenvolgens naar verschillen in items, pijnpunten en pluspunten. Deze vragen behoeven niet alle tot in detail te worden beantwoord. Geef de belangrijkste inzichten die u de onderzoekers wilt meegeven.

- 3 Noem de **2 belangrijkste items** bij de invulling van de rol van het commissariaat bij:
- a. een aan Euronext Amsterdam genoteerde onderneming uit de AEX
  - b. een overige aan Euronext Amsterdam genoteerde onderneming
  - c. een aan NYSE en/of NASDAQ genoteerde onderneming
  - d. een coöperatie/vereniging
  - e. een niet-beursgenoteerde onderneming
  - f. een niet-beursgenoteerd familiebedrijf
  - g. een overheidsbedrijf
  - h. anders, nl.: .....
- 4 Wat ziet u als de twee belangrijkste **pijnpunten** voor het functioneren van een RvC bij:
- a. een aan Euronext Amsterdam genoteerde onderneming uit de AEX
  - b. een overige aan Euronext Amsterdam genoteerde onderneming
  - c. een aan NYSE en/of NASDAQ genoteerde onderneming
  - d. een coöperatie/vereniging
  - e. een niet-beursgenoteerde onderneming
  - f. een niet-beursgenoteerd familiebedrijf
  - g. een overheidsinstelling
  - i. anders, nl.: .....
- 5 Wat ziet u als de twee belangrijkste **pluspunten** voor het functioneren van een RvC bij:
- a. een aan Euronext Amsterdam genoteerde onderneming uit de AEX
  - b. een overige aan Euronext Amsterdam genoteerde onderneming
  - c. een aan NYSE en/of NASDAQ genoteerde onderneming
  - d. een coöperatie/vereniging
  - e. een niet-beursgenoteerde onderneming
  - f. een niet-beursgenoteerd familiebedrijf
  - g. een overheidsinstelling
  - j. anders, nl.: .....

Met hartelijke dank voor uw medewerking





