Grant Thornton Commissarissen benchmarkonderzoek

Editie 2025-2026, rapport II

Verbetering psychologische veiligheid in boardroom vooral zaak van de ander?

Elkaar durven aanspreken blijkt voor commissaris het moeilijkst

Zomer 2026

Dirk-Jaap Klaassen
Aalt Klaassen
Herbert Rijken
Oscar Toebosch

board in balance

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave 2

Voorwoord 5

Top tien discussievragen 7

Deelnemers, sponsoren en betrokken organisaties 8

Woord van dank 9

Leeswijzer 12

Samenvatting 16

Samenvatting 17

Inhoud tweede deelrapport 17

Samenwerking binnen de rvc 18

Eigenschappen rvc en rvb 20

Psychologische veiligheid rvc en rvb 22

Externe partij I, profiel, manier van werving en briefing 24

Externe partij II, eigenschappen 25

Externe partij III 25

Externe partij IV 26

Losse stellingen 28

Aan welke stakeholder wil de commissaris meer of minder tijd besteden? 28

. 29

1 **Inleiding** 30

1.1 Aanpak in dit onderzoek 31

1.2 Uitwerking resultaten naar basisprofiel en variaties daarop 31

1.2.1 Basisprofiel en variaties/benchmarks 32

1.2.2 Regressieresultaten 33

2 **Samenwerking binnen de rvc** 34

Samenvatting 35

2.1 Wenselijke situatie 37

2.2 Veranderwensen en huidige situatie 41

2.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen 45

. 47

3	**Eigenschappen rvc en rvb**	48
	Samenvatting	49
3.1	Wenselijke situatie	51
3.2	Veranderwensen en huidige situatie	54
3.3	Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	59
4	**Psychologische veiligheid rvc en rvb**	62
	Samenvatting	63
4.1	Wenselijke situatie	65
4.2	Veranderwensen en huidige situatie	69
4.3	Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	73
5	**Externe partij I, profiel, manier van werving en briefing**	76
	Samenvatting	77
5.1	Wenselijke situatie	78
5.2	Veranderwensen en huidige situatie	82
5.3	Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	85
6	**Externe partij II, eigenschappen**	86
	Samenvatting	87
6.1	Wenselijke situatie	88
6.2	Veranderwensen en huidige situatie	89
7	**Externe partij III, kenmerken**	90
	Samenvatting	91
7.1	Wenselijke situatie	92
7.2	Veranderwensen en huidige situatie	94
7.3	Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	96
8	**Externe partij IV, kenmerken**	98
	Samenvatting	99
8.1	Wenselijke situatie fraudeaspecten	100
8.2	Veranderwensen en huidige situatie	102
8.3	Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	104

9	**Losse stellingen, meer tegenspraak in organisatie gewenst**	106
	Samenvatting	107
9.1	Wenselijke situatie	108
9.2	Veranderwensen en huidige situatie	110
9.3	Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	112
10	**Aan welke stakeholder wil de commissaris meer of minder tijd besteden?**	114
	Samenvatting	115
10.1	Meer en minder tijd	116
10.2	Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen	118
	.	119
	Over sponsor, onderzoeker en auteurs	120

Voorwoord

Goed toezicht draait niet alleen om kennis, ervaring of expertise. Uiteindelijk bepaalt vooral de manier waarop mensen samenwerken, elkaar uitdagen en van elkaar blijven leren de kwaliteit van besluiten. Juist daarom spreekt dit tweede deel van het Grant Thornton Commissarissen Benchmarkonderzoek mij aan. De resultaten geven inzicht in wat zich afspeelt binnen de boardroom: van permanente educatie en psychologische veiligheid tot de samenwerking binnen de raad van commissarissen en de selectie van nieuwe toezichthouders.' .

Annemarie van der Wal

Partner
Grant Thornton

Een onderwerp dat mij direct opviel, is permanente educatie. Voor veel beroepsgroepen is voortdurend leren vanzelfsprekend. Ook wij als accountants zijn niet anders gewend. Alleen door kennis en vaardigheden te blijven ontwikkelen, blijf je relevant en van toegevoegde waarde. Dat geldt net zo goed voor commissarissen en toezichthouders. Toch geven respondenten al jaren aan dat de permanente educatie van zowel de raad van commissarissen als de individuele commissaris beter kan. Ook dit jaar komt dit onderwerp weer naar voren als een breed gedragen verbeterwens. Dat verbaast mij niet, maar het blijft wel zorgelijk. Zeker nu organisaties opereren in een omgeving die steeds sneller verandert en steeds complexer wordt.

Een tweede onderwerp dat mij aan het denken zette, is psychologische veiligheid. Sterke besluiten ontstaan niet alleen door kennis of expertise, maar ook doordat mensen zich vrij voelen om hun stem te laten horen. Juist wanneer een onderwerp gevoelig ligt of wanneer een afwijkende mening ongemak veroorzaakt. Dat vraagt om een omgeving waarin mensen vragen durven stellen, zich uitspreken, fouten en zorgen delen en elkaar kunnen aanspreken.

Uit het onderzoek blijkt dat commissarissen zichzelf over het algemeen voldoende veilig voelen om dat te doen. Het beeld verandert echter wanneer zij naar hun collega-commissarissen kijken.

Dan ontstaat de indruk dat die veiligheid niet altijd voor iedereen vanzelfsprekend is.Vooral bij het stellen van vragen en het delen van fouten zien respondenten ruimte voor verbetering. Voor de raad van bestuur geldt dat nog sterker. Commissarissen geven duidelijk aan dat zij hopen dat bestuurders zich in de toekomst minder geremd voelen om zich uit te spreken. Dat roept tegelijkertijd een interessante vraag op: wat kan iedere commissaris zelf doen om die veilige ruimte actief te creëren?

Tot slot viel mij op dat de onderzoekers dit jaar voor het eerst hebben gekeken naar externe partijen die raden van commissarissen ondersteunen bij het zoeken naar nieuwe leden. Denk aan executive search-, search & select- en headhunterbureaus. Over het algemeen zijn respondenten tevreden over de dienstverlening van deze partijen. Slechts op enkele punten zien zij aanleiding voor verdere discussie. Dat geldt met name voor een no-cure-no-pay-principe en het gebruik van assessments bij zittende commissarissen. Juist omdat raden van commissarissen veel aandacht besteden aan samenstelling en kwaliteit, vind ik het waardevol dat dit onderwerp nu ook in het onderzoek is meegenomen.

Grant Thornton ondersteunt dit onderzoek inmiddels al zestien jaar. Die langdurige betrokkenheid past bij onze overtuiging dat goed bestuur vraagt om voortdurende reflectie, kennisdeling en dialoog. Rond de onderzoeksresultaten en actuele thema's organiseren we regelmatig rondetafelbijeenkomsten. In de loop der jaren bracht dat een waardevol netwerk van commissarissen, toezichthouders en bestuurders samen. De bijeenkomsten hebben een informeel en besloten karakter, maar leveren telkens nieuwe inzichten, scherpe discussies en stof tot nadenken op. We nodigen je van harte uit om daarbij aan te sluiten.

Tot slot dank ik de auteurs van Board in Balance – Aalt Klaassen, Dirk-Jaap Klaassen en Oscar Toebosch – en prof. Herbert Rijken voor hun onderzoek en hun bijdrage aan deze editie.
Ik wens je veel leesplezier toe. Nog meer hoop ik dat dit onderzoek aanleiding geeft om één vraag aan de eigen bestuurstafel te stellen: creëren wij daadwerkelijk een omgeving waarin mensen blijven leren, zich vrij voelen om zich uit te spreken en elkaar durven uit te dagen?

Met vriendelijke groet,
Annemarie van der Wal

Partner
Grant Thornton

Ook meedoen aan het onderzoek?

Lees je dit onderzoek voor het eerst, of heb je nog niet eerder meegedaan? Dan nodigen we je graag uit voor een volgende editie. De interviews en sessies helpen deelnemers om actuele thema's scherper te doordenken en concrete agendapunten voor de rvc te formuleren. Daarmee levert deelname meer op dan onderzoeksinput alleen. Je krijgt nieuwe inzichten, ontmoet andere commissarissen en toezichthouders en draagt bij aan het gesprek over goed bestuur.
Ook deelnemen? Stuur je contactgegevens naar Dirk-Jaap Klaassen via dirk-jaap.klaassen@boardinbalance.com voor het maken van een afspraak.

Top tien discussievragen

1

Waarom voeren andere sectoren toch niet ook een verplicht aantal PE-punten in?

Lees verder

2

Wordt bijscholing wel professioneel genoeg aangepakt?

Lees verder

3

Kijkt een rvc bij het selectie en benoemingsproces wel voldoende naar het zelfkritische vermogen van een potentieel rvb-lid?

Lees verder

4

Collega's in de rvc moeten zich minder geremd voelen om fouten te delen en vragen te stellen, maar de individuele commissaris doet dat blijkbaar zelf wel voldoende?

Lees verder

5

Moet de rvc ook het profiel van de hele rvc aanpassen bij zoektocht naar nieuw rvc-lid?

Lees verder

6

Is het beursgenoteerde bedrijf nadruk op diversiteit in boardroom een beetje beu?

Lees verder

7

Moeten externe bureaus vaker volgens no-cure-no-payprincipe werken?

Lees verder

8

Bouwt een rvc genoeg tijd in om te kunnen corrigeren als men niet tevreden is over de kandidaten die een extern (search en select) bureau voordraagt?

Lees verder

9

Hoe bepalend moet het oordeel van de rvb zijn bij het kiezen van een nieuwe rvc-collega?

Lees verder

10

Moet een nieuw rvc-lid minimaal managementervaring in zijn of haar bagage hebben?

Lees verder

 Copyright 2026 Board in Balance B.V.

Deelnemers, sponsoren en betrokken organisaties

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

R.A. Agelink
G.A. Anbeek
K.F.B. Baele
W.G.J. van Bakel
H.L. Barendregt
N. Baroch Ammerlaan
P. Bennemeer
C. Beumer
R.P. Beumer
K.K. Bradley
A.L. Broekmeijer
A. van der Burg
W.A.P.J. Caderius van Veen
S. Cammers
E. Capitain
K. Cramer
D. Daams
M.C. Dekker
C.P.M. Dekkers
L.A. van Driel
M.A.C.E. Driessen
A. Dursun
A.M. Eggenkamp
R.IJ.C.D. Eijsvogel
B.R.A. Engels
F. Eusman
I. van Geel
A.W.M. Geerts
M.C. van Gelder
J.J.K. Gerards
L.M. van der Goes
F. Gommer
C.W. Gorter
F.C. van der Graaf
K.E. de Graaf
R.A.M.M. Gradus
G.A. de Haan
W.H.C.M. Hamers
J. den Heijer
I.A.J.M. Heikens
J. Heimel
M.H. Hendrikse
M.G.E. Henst
F.A.M. van den Heuvel
H.J.H. Heuver-van Beusichem
P.H.M. Hofsté
J. van Houwelingen
H. ten Hove
J. Huisman
M.M.R. Huizinga
R.S. Icke
M.J.N.J. Jacquet
A. Jansen
E.B.T.M. Janssen
E. de Jong
S.R. Jukema
F.A.M. Keurentjes
F.W.M. Kevenaar
M. Klaassen
S. Klop
J.S.A. de Kok
W.E. Kooijman
J.P. de Kreij
R.C. Kriekaard
N.P.F. Kuipers
A.H.M. Kuyper
J.W. de Lange
R.E. de Lange
M. Leermakers
P.W. van Lingen
T. Lingmont
J.C. Lobbezoo
T.M. Lodder
A.A.L.M. Lombarts
A.G.M. Loomans
C.A. Maessen
P. Meijer
C.B. Mulder
N.F. Mulder
M. Muller
J.J. Nooitgedagt
E. Obbink
S. Oerlemans
J.A.H. Overing
M.C.J. van Pernis
H.M. Ploeg
P.M.M. Rademacher
S.M.M. van Rassel
C.J.M. van Rijn
J.P. Rijsdijk
W.A.A.M. Roefs
A.M. Roeters
C.E. de Ruiter
J.C.M. Sap
H. Scheffer
T. van Schie
R. Schoon
M.C.J. Schoordijk
H. Schravemade
G. Singh
O.R. Sival
E.J.M. Smeets
K. Smit
R. Smith
J.L. Spaan
B.A. Spelbos
J. van der Starre
R. van der Steeg
T.J.F. Thuis
S.J.A. Timmerman
A.E. Traas
M. van der Veen
A.P.M. van der Veer
M.E. Vermeulen
W.B. Verschoor
D.G. Vierstra
A. Visser
J. de Vries
I.M. van der Wal
N.J. van der Wal
T.E.M. Wekking
D. Woesthuis
B. Wouwenaar
J.H.J. Zegering-Hadders

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

Woord van dank

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

De respondenten zijn naast de eigen database via verschillende partners benaderd. We stellen de medewerking van de partners zeer op prijs! Dank daarom aan via FBNed, de Governance Academy, IIA Nederland, de NCD, de NCR, de NVTZ, de VTW, SER Topvrouwen, VNO-NCW metropool Amsterdam, VTOI-NVTK en stichting Blikverruimers.

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

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

Voor het tweede jaar op rij was iWink cosponsor van het onderzoek.

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

ACHTERGROND RESPONDENTEN

106 **92**

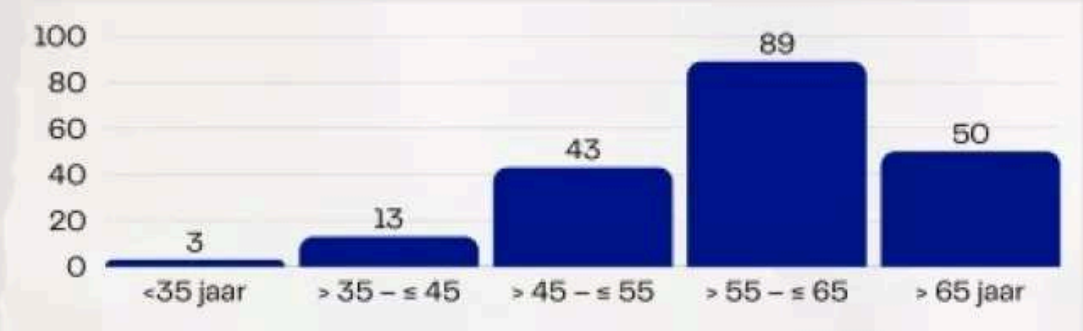
93 Profit

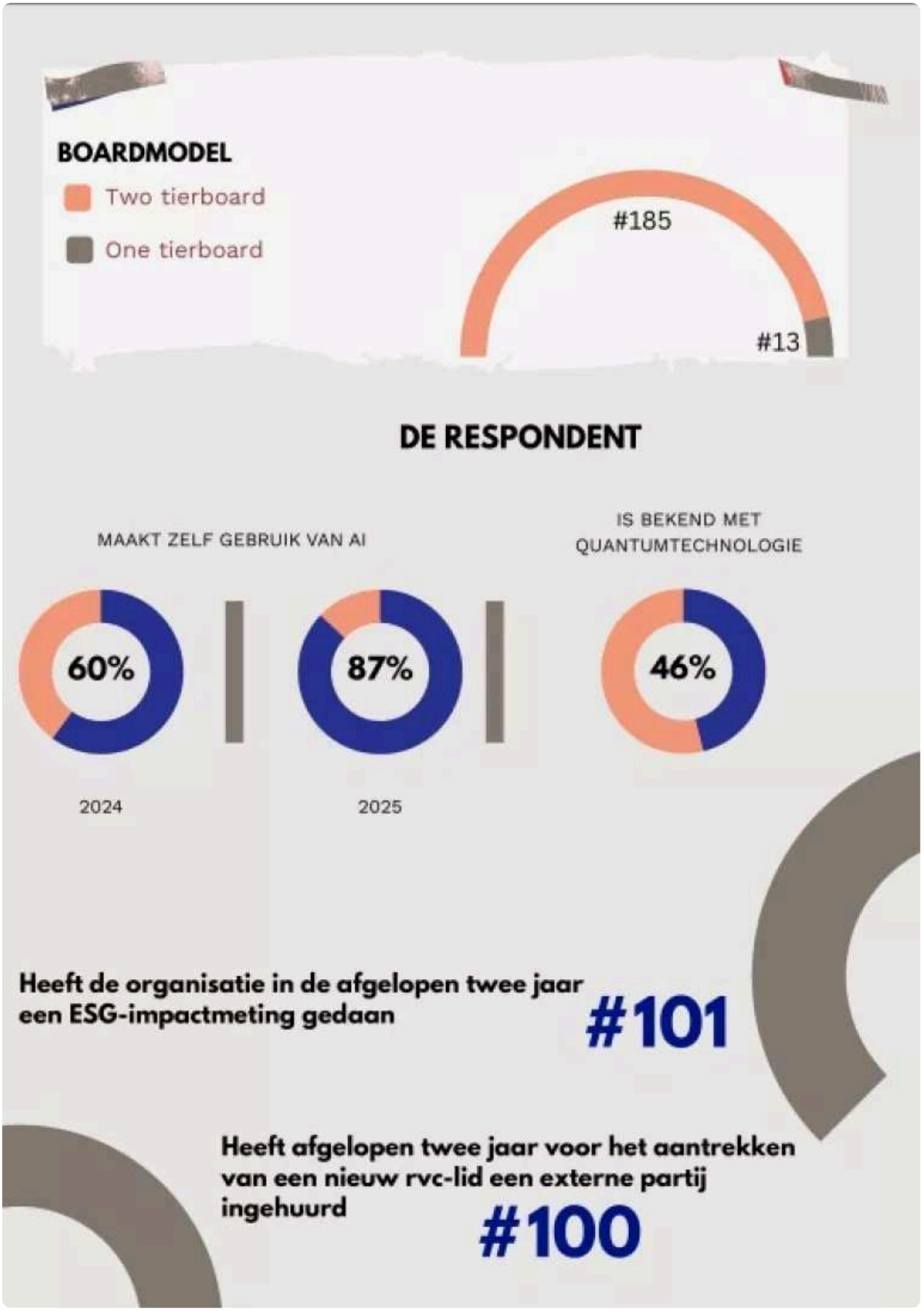
105 Non-Profit

198 Respondenten

113 Interviews

Leeftijd




BOARDMODEL
Two tierboard
One tierboard
#185
#13
DE RESPONDENT
MAAKT ZELF GEBRUIK VAN AI
IS BEKEND MET QUANTUMTECHNOLOGIE
60%
87%
46%
2024
2025
Heeft de organisatie in de afgelopen twee jaar een ESG-impactmeting gedaan
#101
Heeft afgelopen twee jaar voor het aantrekken van een nieuw rvc-lid een externe partij ingehuurd
#100

Leeswijzer

Leeswijzer

Belangrijkste bevindingen, discussievragen en inleiding

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

1 De term basisprofiel en benchmarks naast het basisprofiel zijn toegelicht in paragraaf 1.2.

Overall veranderwensen benchmarks als kader

In hoofdstuk 2 gaan we nader in op verander-/verbeterwensen op benchmarkniveau. Hiermee geven we u als lezer een breder kader dat van pas komt bij de lezing van de verdere hoofdstukken. In hoofdstuk 3 staan de vier rvc-rollen centraal.

In de hoofdstukken 4 tot en met 8 gaan we in op verschillende aspecten van risicomanagement. Om te beginnen in hoofdstuk 4 met risicobereidheid, gevolgd door geopolitiek en Europese soft-en hardware alternatieven in hoofdstuk 5. In hoofdstuk 6 kijken we naar een mogelijke bijdrage van de organisatie aan crisisbeheersing op lokaal, regionaal, nationaal of internationaal niveau en of de rvc daar een rol in moet spelen. In hoofdstuk 7 tenslotte, kijken we naar het samenvallen van risico's.

In hoofdstuk 8 gaan we in op een HR-deel, het overzicht dat een organisatie heeft van medewerkers op bepaalde gebieden. In hoofdstuk 10 op digitalisering, AI en in hoofdstuk 11 behandelen we de resultaten over ESG.

Uitgebreide uitleg regressieanalyse in appendix

Aan het eind van dit deelrapport vindt u de appendix. De appendix geeft een uitgebreide uitleg van de toegepaste regressieanalyse.

Structuur hoofdstuk

Samenvatting en indeling hoofdstuk

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

Resultaten:
- **basisprofiel**
- **afwijkingen benchmarks**

Na de samenvatting aan het begin van het hoofdstuk presenteren we, bij de **gesloten vragen, eerst** een **figuur met resultaten**. Daarbij zijn steeds de resultaten voor het **basisprofiel** (= **bapr**) opgenomen met betrekking tot de **wenselijke** situatie (ambitie). Soms maken we een vergelijking met resultaten uit eerdere versies van dit onderzoek in de periode 2008 - 2024[2].
Na de bespreking van de resultaten van het basisprofiel wijzen we op grote, belangrijke en opvallende afwijkingen bij de achttien andere profielen/benchmarks.

Het FINEM rapport uit 2008 'Commissarissen willen verbeteren en leggen de lat hoger' kunt u aanvragen via de auteurs. De rapporten uit 2010 tot en met 2024 kunt u vinden bij Grant Thornton (www.grantthornton.nl/sectoren/commissarissen) of Board in Balance (www.boardinbalance.com/publicaties).

Kantlijnteksten

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

Bespiegelingen/ kanttekeningen/ vragen

Aan het eind van elk hoofdstuk hebben we meestal een paragraaf opgenomen met **bespiegelingen**/ **kanttekeningen/vragen**. Deze zijn onderzoekoverschrijdend en geven soms de persoonlijke mening van ons als auteurs weer. Zo stimuleren we u als lezers om al dan niet met de volledige rvc eens dieper op bepaalde onderwerpen in te gaan.

Gebruikte schaal en uitleg begrip verander- en verbeterwensen

Gehanteerde schaal bij gesloten vragen en twee momenten

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

Mate van instemming

We kijken vervolgens ook naar de mate van instemming. Bijvoorbeeld: de benchmark familiebedrijf scoort op een stelling een 3.2 en een woningcorporatie scoort op dezelfde stelling een 4.8. Beide benchmarks scoren aan dezelfde kant van de 5-puntsschaal, maar verschillen onderling sterk in de mate van instemming. We hanteren daarom verschillende klasse van instemming om die verschillen aan te geven: volstrekt mee eens (score $\geq$ 4.5), mee eens (4.0 < score $\leq$ 4.5), min of meer mee eens (3.5 < score $\leq$ 4.0), neigt naar instemming (3.2 < score $\leq$ 3.5), twijfelgevallen, deels oneens/deels eens (2.8 < score $\leq$ 3.2), neigt naar afwijzing (2.5 < score $\leq$ 2.8) en afwijzend (score $\leq$ 2.5).

Quotiënt als indicatie veranderwens

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

Klassen veranderwensen:
- **acceptabel**
- **fors**
- **urgent**

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

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

Bespreekbare punten en verbeterwens

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

Verander-/verbeterpercentage als indicatie van mate van gedeelde verbeterwensen

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

Gebruikte afkortingen

Benchmarks/profielen verdeeld in bedrijfsbenchmarks en persoonsgebonden benchmarks

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

De volgende bedrijfsbenchmarks onderscheiden we:

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

De volgende **persoonsgebonden benchmarks** onderscheiden we:

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

Daarnaast hebben we nog drie niet-commisssarissen benchmarks:

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

Samenvatting

Samenvatting

In de zomer en herfst van 2025 vond de **18e editie** van het **Grant Thornton commissarissen benchmarkonderzoek van Board in Balance en Herbert Rijken** plaats. Dit onderzoek heeft een vergelijkbare aanpak als de voorgaande jaarlijkse onderzoeken. In totaal zijn **198 vragenlijsten** voldoende ingevuld om te gebruiken in de kwantitatieve analyse. Hiervan vulden 150 commissarissen, 22 rvb-/directieleden, 14 secretarissen van rvc's en 12 internal auditors deze in. Een deel van de vragenlijsten is ingevuld in combinatie met een persoonlijk interview. Dit jaar hebben we **113 persoonlijke interviews** afgenomen. De overige vragenlijsten zijn via een webbased vragenlijst ingevuld.

Voor de verwerking van de resultaten hebben we een regressieanalyse toegepast.

Grant Thornton was dit jaar voor het 16e jaar op rij de hoofdsponsor van het onderzoek. iWink is voor het derde jaar co-sponsor.

Ook werkten we dit jaar weer met een **basisprofiel** (gemakshalve het beursgenoteerde bedrijf genoemd) en achtttien profielen/andere benchmarks. De benchmarks verdelen we in bedrijfsbenchmarks (groot niet-beursgenoteerd bedrijf, familiebedrijf, MKB, woningcorporatie, zorgorganisatie, onderwijsorganisatie, culturele organisatie en overige non-profitorganisaties) en persoonsgebonden benchmarks (voorzitter rvc, jongere commissaris, vrouwelijke commissaris, commissaris lid van de auditcommissie, commissaris lid van de remuneratiecommissie en/of selectie-benoemingscommissie, een commissaris met minder dan vijf jaar ervaring en een commissaris die elders in een rvb zit) en drie niet-commissarissen benchmarks namelijk rvb-/directieleden, secretarissen van rvc's en internal auditors. Omdat we de secretarissen en de internal auditors minder vragen hebben voorgelegd dan de commissarissen doen we alleen bij een beperkt aantal vragen verslag van hun opvattingen.

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

Het basisprofiel

Het basisprofiel:

- is commissaris bij een beursgenoteerde onderneming
- is een gewoon rvc-lid en geen voorzitter van de rvc
- is meer dan vier jaar ervaring met een commissariaat
- heeft geen rvb-positie elders
- is ouder dan 55 jaar
- is man
- is geen lid van de auditcommissie
- is geen lid van de remuneratiecommissie en/of selectie-benoemingscommissie

Inhoud tweede deelrapport

Dit rapport vormt het tweede deel van het onderzoek. Hier gaan we in op de antwoorden die de respondenten hebben gegeven op de onderwerpen over de samenwerking binnen de rvc, bepaalde eigenschappen bij de rvc en rvb, psychologische veiligheid, maar vooral op het externe bureau dat wordt ingehuurd bij de zoektocht naar een nieuwe commissaris.
Daarna volgen nog twee korte hoofdstukken over enkele losse stellingen en over de (open) vraag aan welke stakeholder de respondent meer of minder tijd zou willen besteden.

Samenwerking binnen de rvc

Wenselijke situatie

Bij twee aspecten zijn alle benchmarks het er ‘duidelijk of volstrekt mee eens’ dat dit voor de samenwerking binnen de rvc goed is. Het gaat hierbij om de effectiviteit van de rvc-vergadering en dat nieuwe rvc-leden een introductieprogramma volgen.
Dat de rvc voldoende divers moet zijn en dat de individuele commissaris voldoende bijval voelt van mede-commissarissen op de voor die commissaris belangrijke punten kan ook op een zeer breed gedeelde instemming rekenen (beide 94 procent van de benchmarks). Ook het zijn van een team als rvc (89 procent van de benchmarks), goede onderlinge communicatie tussen rvc-leden, het als rvc voldoende kennen van elkaars competenties/ervaringen en voldoende selecteren of nieuwe rvc-leden wel in de rvc passen (alle drie 83 procent van de benchmarks) kennen een brede mate van instemming als het gaat over de wenselijke situatie. Bij nog eens zes andere aspecten scoort minimaal de helft van de benchmarks een 4.0 of hoger.
Bij permanente educatie is slechts iets meer dan een derde van de benchmarks het duidelijk of volstrekt eens.
Een duidelijke instemming bij een spilfunctie van de rvc-voorzitter ontbreekt, net als alle voorgaande edities. Dat geldt ook voor het sprake zijn van een grote cultuurverschillen in de rvc. Een deel is het daarmee zelfs oneens, dat is niet wenselijk.

Veranderwensen. Wat moet anders of beter?

Er zijn twee hele duidelijke koplopers bij dit onderwerp. Zeventien van de achttien benchmarks hebben een (urgente) verbeterwens bij de stellingen dat alle rvc-leden een gelijkwaardige inbreng hebben en dat alle commissarissen voldoende doen aan permanente educatie.
Op enige afstand van de genoemde twee zien we de stellingen over de beschikbaarheid van commissarissen, het volgen van een introductieprogramma door nieuwe rvc-leden en het als rvc-leden onderling voldoende checken of een collega het vertrouwen blijft houden. Daar zijn telkens negen benchmarks met een verbeterwens.

De enige twee stellingen waar iedereen tevreden over is (geen enkele veranderwens) zijn die over het hebben van een duidelijke taakverdeling als rvc en dat de voorzitter van de rvc de spil is waarom alles draait binnen de rvc.

Huidige situatie

In de huidige situatie zien we slechts bij zes stellingen dat meer dan de helft van de benchmarks het minimaal ‘duidelijk eens’is. Ik voel voldoende bijval van mede-commissarissen op voor mij belangrijke punten (88 procent van de benchmarks ‘duidelijk mee eens’), de rvc heeft een duidelijke taakverdeling (72 procent van de benchmarks), rvc-leden kennen elkaars competenties/ervaringen/et cetera voldoende en er is een goede onderlinge communicatie tussen de rvc-leden (beide 56 van de benchmarks ‘duidelijk mee eens’). De helft van de benchmarks is het er ‘duidelijk mee eens’ dat de rvc een team is en dat nieuwe rvc-leden een introductieprogramma volgen.

Historische vergelijking

Wenselijk
Als we kijken naar waar we grote veranderingen zien in deze tien jaar, dan moeten we constateren dat dat er maar weinig zijn. In 2025 scoort de stelling ‘alle leden hebben een gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming’ voor het eerst sinds lange tijd weer onder de 4.0. In 2010 en 2011 gebeurde dat voor het laatst. Ook het hebben van een duidelijke taakverdeling, het voldoende doen aan permanente educatie en het sprake zijn van grote cultuurverschillen in de rvc scoort dit jaar veel lager dan in die andere twee jaar.

Verbeterwensen
Er zijn dit jaar relatief weinig veranderwensen, slechts drie. Dat steekt schril af bij de zeven uit 2020 en de acht uit 2015. Opmerkelijk is de veranderwens dit jaar om minder grote cultuurverschillen te hebben in de rvc. In de meeste jaren, waaronder 2015 en 2020, levert deze stelling geen veranderwens op. Een constante is er daarnaast ook, er is geen enkel jaar, dus ook dit jaar niet, waarin het basisprofiel geen verbeterwens heeft voor permanente educatie.

Huidige situatie
De algehele tevredenheid ligt wat lager dan in 2020 en in 2015. Dat geldt met name voor de gelijkwaardige inbreng en de beschikbaarheid van commissarissen.

Eigenschappen rvc en rvb

Aan de respondenten zijn acht eigenschappen voorgelegd en de vraag aan de respondent was of deze aanwezig zijn, dan wel moeten zijn, in de rvc en in de rvb. Die eigenschappen zijn:
- werkt samen
- is flexibel
- heeft commitment
- is open/transparant
- is toegankelijk, is dominant
- stelt belang organisatie centraal
- is zelfkritisch

Wenselijke situatie

Rvc
Men deelt de mate van wenselijkheid van het basisprofiel. Net als bij het basisprofiel scoort bij zeven van de acht stellingen minimaal de helft van de benchmarks een 4.0 of hoger. Bij de eigenschappen ‘werkt samen’, ‘heeft commitment’, ‘stelt belang organisatie centraal’ en ‘is zelfkritisch’ zijn alle benchmarks het er (‘volstrekt) mee eens’ dat deze aanwezig moeten zijn in een rvc.
Net als het basisprofiel vindt een groot deel van de benchmarks (63 procent) dat de rvc niet dominant moet zijn.

Rvb
De mate van wenselijkheid van het basisprofiel deelt men ook hier. Net als bij het basisprofiel scoort bij zeven van de acht stellingen minimaal de helft van de benchmarks een 4.0 of hoger. Bij de eigenschappen ‘werkt samen’, ‘heeft commitment’ en ‘stelt belang organisatie centraal’ zijn alle benchmarks het er (‘volstrekt) mee eens’ dat deze aanwezig moeten zijn in een rvb.
Net als bij het basisprofiel is bij de andere benchmarks dominantie de laagst scorende eigenschap.

Veranderwensen; wat moet anders of kan beter?

Rvc

De eigenschap ‘werkt samen’ springt er duidelijk bovenuit wat betreft gedeelde verbeterwensen. Dertien benchmarks hebben die mening. Op enige afstand zien we zelfkritisch (acht benchmarks) en flexibel zijn (vier benchmarks). Dominant zijn is voor zes benchmarks een bespreekbaar punt.
Er zijn vier eigenschappen waar slechts één of geen van de benchmarks een veranderwens heeft. Toegankelijkheid van de rvc is voor elke benchmark prima. Commitment, open/transparant en stelt belang organisatie centraal is alleen bij Secr een verbeterwens.

Rvb

Er zijn vier eigenschappen die er duidelijk bovenuit springen wat betreft gedeelde verbeterwensen. Dat is het zelfkritisch zijn van de rvb (negentien benchmarks), het samenwerken (zeventien benchmarks), het open/transparant zijn (dertien benchmarks) en het flexibel zijn (twaalf benchmarks).
Acht benchmarks hebben een verbeterwens of een bespreekbaar punt bij het dominant zijn. Vijf benchmarks geven daarbij aan dat de rvb wel iets minder dominant mag zijn. Vier benchmarks hebben een verbeterwens bij het toegankelijk zijn van de rvb.
De enige twee eigenschappen van de rvb zonder een veranderwens zijn het hebben van commitment en centraal stellen van het belang van de organisatie.

Huidige situatie

Rvc
In de huidige situatie is bij slechts vier van de acht eigenschappen meer dan de helft van de benchmarks het minimaal duidelijk eens dat die aanwezig zijn bij de rvc. Dat betreft:
- de rvc stelt het belang van de organisatie centraal (95 procent van de benchmarks)
- de rvc heeft commitment (89 procent van de benchmarks)
- de rvc is open/transparant (74 procent van de benchmarks)
- de rvc is toegankelijk (68 procent van de benchmark)

Een duidelijke meerderheid (74 procent van de benchmarks) is het ‘oneens’ met de stelling dat de rvc dominant is.

Rvb
In de huidige situatie is bij slechts twee van de acht eigenschappen meer dan de helft van de benchmarks het er minimaal ‘duidelijk mee eens’ dat die aanwezig zijn bij de rvb. Dat betreft:
- de rvb stelt het belang van de organisatie centraal (alle benchmarks)
- de rvb heeft commitment (alle benchmarks)

Psychologische veiligheid rvc en rvb

Aan de respondent is gevraagd of hij of zij zelf zich geremd voelt om bij welk onderwerp dan ook vragen te stellen, zich uit te spreken, anderen aan te spreken, fouten te delen, hun zorgen te delen en ideeën aan te dragen. Daarna is gevraagd of de respondent dat ook kan zeggen van de collega's in de rvc en de rvb.

Wenselijke situatie

Zelf
Niemand wil zich geremd voelen om bij elk onderwerp vragen te stellen, zich uit te spreken en anderen aan te spreken. Alle benchmarks vinden dat ze dat zelf moeten doen (score van een 4.0 of hoger). Ruim driekwart van de benchmarks heeft dezelfde mening als het gaat over de andere drie aspecten; fouten delen, zorgen delen en/of ideeën aan te dragen.

Rvc-collega's
Bij alle zes aspecten is minstens driekwart van de benchmarks van mening dat de rvc-collega's zich niet geremd moeten voelen om bij elk onderwerp: vragen te stellen, zich uit te spreken, anderen aan te spreken, fouten te delen, hun zorgen te delen en/of ideeën aan te dragen.

Rvb
Alle benchmarks zijn duidelijk van mening dat de rvb zich niet geremd moet voelen om zich uit te spreken bij elk onderwerp. Voor ruim driekwart van de benchmarks geldt dat ook voor vragen stellen, fouten delen en ideeën aandragen. Voor 65 procent van de benchmarks geldt dat voor zorgen delen en voor nog eens 59 procent van de benchmarks geldt die duidelijke mate van instemming voor anderen aanspreken.

Veranderwensen; wat moet anders of kan beter?

Zelf
In de profitsector en in de non-profitsector hebben alleen GB, Fam, Corp en Cult een forse verbeterwens. Alle vier willen ze zich minder geremd voelen om bij elk onderwerp anderen aan te spreken. Bij de commissarissen en de niet-commissarissen benchmarks zien we geen enkele verbeterwens.

Rvc-collega's
Koplopers, met respectievelijk acht en zeven benchmarks die daar een verbeterwens hebben, zijn vragen stellen en fouten delen. Ideeën aandragen is het minst problematisch met slechts één benchmark (Secr) die daar een verbeterwens heeft.

Rvb
Koploper, met vijftien benchmarks, is de wens dat de rvb zich minder geremd voelt om bij elk onderwerp fouten te delen. Ook vragen stellen, zich uitspreken, anderen aanspreken en zorgen delen kan volgens telkens twaalf of dertien benchmarks beter.
Ideeën aandragen wijkt iets af en kan volgens acht benchmarks beter.

Zelf
Ten aanzien van zichzelf geven alle benchmarks aan dat ze het er minimaal ‘min of meer mee eens’ zijn met de stelling dat ze zich niet geremd voelen om bij elk onderwerp: vragen te stellen, zich uit te spreken, anderen aan te spreken, fouten te delen, hun zorgen te delen en ideeën aan te dragen. De meeste zijn het er zelfs ‘duidelijk’ of ‘volstrekt mee eens’.

Rvc-collega’s
Ten aanzien van de rvc-collega’s zakt het overall gemiddelde wat, van 4.4 naar een 4.0. Dat zien we ook terug bij het basisprofiel. Deze scoorde ten aanzien van zichzelf bij vijf van de zes aspecten een 4.0 of hoger. Ten aanzien van de rvc-collega’s is dat gezakt naar nog slechts één van de zes aspecten.
Als we naar alle benchmarks kijken zien we dat alleen het delen van zorgen door de rvc-collega’s op een meerderheid kan rekenen, 61 procent van de benchmarks is die mening toegedaan.
Met name bij het delen van fouten zien we benchmarks die daar slechts neigen naar instemming (Corp, OW) of zelfs in de deels mee oneens/deels mee eens klasse zitten (Secr). Verder valt het lage gemiddelde op van VR, hoewel Merv en Secr daar maar een fractie boven zitten.

Rvb
Het individuele rvb-lid voelt zich zelf niet echt geremd bleek al eerder.
De omgeving van de rvb ziet dat duidelijk anders. Daarbij is wel een tweedeling te zien onder de commissarissen. VZ en AC zitten met hun scores redelijk dicht bij die van het individuele rvb-lid zelf, maar met name Jong rvbEL en Merv zitten met hun gemiddelde scores flink lager. Alleen IA heeft gemiddeld een hogere score op de zes aspecten dan het individuele rvb-lid zelf.
Fouten delen en andere aanspreken zijn de twee aspecten die gemiddeld het laagst scoren. Dat betekent dat bij deze het idee heerst dat de rvb zich daar wel geremd voelt.

 Copyright 2026 Board in Balance B.V.

Externe partij I, profiel, manier van werving en briefing

Wenselijke situatie

Voor het **basisprofiel** geldt dat, voordat men een nieuwe commissaris aantrekt, het wenselijk is dat de rvc een nieuw profiel van de rvc maakt en dat de rvc een profiel voor de aan te trekken commissaris maakt. In beide gevallen is het basisprofiel het daar duidelijk mee eens (4.0 ≤ score < 4.5). Dat een externe deskundige beide zaken doet, daar is het basisprofiel het 'min of meer mee eens'.

De wenselijkheid van het basisprofiel ten aanzien van de verdeling tussen de rvc enerzijds en een externe deskundige anderzijds delen de andere benchmarks breed. Verder zien we vooral onderlinge verschillen ten aanzien van de inzet van een externe deskundige. Daar zien we dat bij de bedrijfsbenchmarks de hoogste instemming ligt bij het beursgenoteerde bedrijf en bij de persoonsgebonden benchmarks bij de jongere commissaris, op de voet gevolgd door de vrouwelijke commissaris.

De voorkeur bij de zoektocht naar een nieuwe commissaris ligt bij de meeste benchmarks, waaronder het basisprofiel, duidelijk bij de werving via een extern bureau. Onderlinge verschillen komen vooral naar boven bij het gebruik van het eigen netwerk van zittende commissarissen en bij het gebruik van advertenties. Het is verder (zeer) wenselijk dat een eventuele briefing voor een extern bureau zowel technische als persoonlijke competenties bevat.

Veranderwensen; wat moet anders of kan beter?

Dat, voordat men, een nieuwe commissaris aantrekt, de rvc een nieuw profiel van de rvc maakt, is de stelling die, qua aantal verbeterwensen, boven de anderen uitspringt. Negen benchmarks zijn van mening dat dat beter moet. Voor vijf benchmarks geldt dat een extern bureau vaker dat profiel op moet stellen (of meer moet meehelpen).
Ten aanzien van het werven zien we de meeste veranderwensen terug bij het (meer) werven uit eigen netwerk. Elf benchmarks vinden dat of een (urgente) verbeterwens of een bespreekbaar punt. Zes benchmarks zijn van mening dat vaker een extern bureau ingezet moet worden bij de zoektocht naar een nieuwe commissaris.
Er zijn nagenoeg geen veranderwensen bij de technische en persoonlijke competenties in een eventuele briefing aan een extern bureau.

Huidige situatie

In de huidige situatie is ten aanzien van het **profiel** bij één stelling **meer dan 50 procent van de benchmarks** het er minimaal '**duidelijk mee eens**'. Dat gaat om er om dat alvorens een nieuwe commissaris aan te trekken, de rvc een profiel maakt voor de aan te trekken commissaris (76 procent van de benchmarks). Verder zien we dat meer dan 50 procent van de benchmarks het minimaal 'duidelijk eens is' dat men werft via een extern bureau zoals een search and select of executive search (56 procent van de benchmarks) en dat de eventuele briefing voor een extern bureau voor een commissaris zowel technische competenties (93 van de benchmarks) als persoonlijke competenties (86 procent van de benchmarks) bevat.

Ten aanzien van het profiel zien we de nodige verschillen tussen bedrijfsbenchmarks onderling en tussen persoonsgebonden benchmarks onderling. Dat geldt voor alle drie de stellingen behalve de stelling ‘maakt de rvc een profiel voor de aan te trekken commissaris’. Met name bij de inzet van een externe deskundige zien we dat.
Bij de manier van werven zitten de onderlinge verschillen vooral ten aanzien van de inzet van een extern bureau en bij het gebruik van een advertentie.

Externe partij II, eigenschappen

Wenselijke situatie

Er is een grote mate van overeenstemming onder de verschillende benchmarks, inclusief het basisprofiel, dat het externe bureau transparant, betrouwbaar, integer, flexibele en snel moet zijn.

Veranderwensen; wat moet anders of kan beter?

Alleen de commissaris die in de remuneratie of selectie en benoemingscommissie (HR) zit, heeft een verbeterwens bij de flexibiliteit van het externe bureau.

Huidige situatie

In de huidige situatie zijn bij drie van de vijf eigenschappen alle benchmarks het minimaal duidelijk eens. Dat gaat om transparantie, betrouwbaarheid en integer zijn. Bij snelheid en flexibel zijn is respectievelijk tachtig en zeventig procent van de benchmarks die mening toegedaan.

Externe partij III

Wenselijke situatie

Er zijn drie stellingen waarbij alle benchmarks het minimaal ‘duidelijk eens’ zijn dat het externe bureau dat heeft: een relevant netwerk van gekwalificeerde kandidaten in Nederland, een goed trackrecord en kennis van governance.
Bij nog eens drie stellingen is minimaal de helft van de benchmarks het minimaal ‘duidelijk eens’. Dat is dat het externe bureau kennis heeft van de markt waarin de organisatie opereert, oog heeft voor diversiteit en een heldere prijsstructuur kent.

Veranderwensen; wat moet anders of kan beter?

Alle benchmarks hebben of een verbeterwens of een bespreekbaar punt bij het werken op basis van no-cure-no-pay. Daarnaast heeft de commissaris die het meeste contact heeft met het externe bureau (HR) nog een verbeterwens bij het hebben van een relevant netwerk van gekwalificeerde kandidaten in Nederland en een verbeterwens bij kennis bij het bureau van de markt waarin de organisatie opereert.
Naast het basisprofiel hebben ook vier persoonsgebonden commissarissenbenchmarks een veranderwens bij het oog hebben voor diversiteit. Dat mag voor HR, Jong, VR en rvbEL wel een tandje minder.

Huidige situatie

In de huidige situatie heeft bij zeven van de acht stellingen minimaal de helft van de benchmarks aangegeven het daar minimaal ‘duidelijk mee eens’ te zijn.
Bij een relevant netwerk van gekwalificeerde kandidaten in Nederland, het hebben van een goed trackrecord en kennis hebben van governance geven alle benchmarks aan dat de externe bureaus daarover beschikken.
Kennis van de markt en oog hebben voor diversiteit is volgens negentig procent van de benchmarks van toepassing. Zeventig procent van de benchmark kent die mate van instemming toe als het gaat over een heldere prijsstructuur en zesenvijftig procent als het gaat over buitenlandse kandidaten.
Negentig procent van de benchmarks geeft aan dat het externe bureau nu niet volgens het no-cure-no-payprincipe werkt. Alleen de Woningcorporatie zit in een ‘deels mee eens/deels mee oneens’ bij deze stelling.

Externe partij IV

Wenselijke situatie

Bij het **basisprofiel** valt één stelling in de klasse ‘volledig mee eens’ (score $\geq$ 4.5). Het gaat er hierbij om dat het externe bureau een uitgebreide screening moet doen van kandidaten.
In de klasse ‘duidelijk mee eens’ (4 $\leq$ score < 4.5) vinden we dat het externe bureau hulp moet bieden bij het opstellen van een profiel voor een nieuw rvc-lid.
De meeste stellingen vinden we in de klasse ‘min of meer mee eens’ (3.5 $\leq$ score < 4.0) terug. Het gaat er hierbij om dat het externe bureau naar de toekomst van de organisatie moet kijken, voldoende ondersteuning geeft bij het opstellen van vacatureteksten, een assessment doet bij kandidaten, na een half jaar een follow-up gesprek heeft met de rvc en na een half jaar een follow-up gesprek heeft met de gekozen kandidaat.
In de klasse ‘volstrekt mee oneens’ (score $\leq$ 2.5) bevindt zich alleen de stelling dat het externe bureau een assessment doet bij zittende rvc-leden.

De **andere benchmarks** delen de mate van wenselijkheid van het basisprofiel. Net als bij het basisprofiel scoren de meeste benchmarks in de klasse ‘min of meer mee eens’.
Er is één stelling waarbij alle benchmarks het minimaal ‘duidelijk eens’ zijn dat het externe bureau dat moet doen: een uitgebreide screening van kandidaten. Bij nog één andere stelling is minimaal de helft van de benchmarks het minimaal duidelijk eens. Dat is dat het externe bureau hulp moet bieden bij het opstellen van een profiel voor een nieuw rvc-lid.

Veranderwensen; wat moet anders of kan beter?

Het **basisprofiel** heeft drie veranderwensen. Het externe bureau moet een betere ondersteuning bieden bij het opstellen van vacatureteksten en een betere planning maken zodat na een half jaar een follow-upgesprek met de rvc kan plaatsvinden. Daarnaast is een assessment doen bij zittende rvc-leden een bespreekbaar punt.

Andere benchmarks
Bijna alle benchmarks hebben een bespreekbaar punt bij het doen van een assessment van zittende rvc-leden. Daarnaast zijn er vijf benchmarks met een (urgente) verbeterwens voor het na een half jaar een follow-up gesprek hebben met de rvc en voor het voldoende ondersteuning geven bij het opstellen van vacatureteksten.

Huidige situatie

Het **basisprofiel** is het er ‘volstrekt mee eens’ dat een extern bureau een uitgebreide screening van kandidaten doet. ‘Duidelijk mee eens’ dat het externe bureau kijkt naar de toekomst van de organisatie en hulp biedt het opstellen van een profiel voor een nieuw rvc-lid.
Ze is het ‘min of meer eens’ dat het externe bureau nu een assessment doet bij kandidaten en na een half jaar een follow-up gesprek heeft met de gekozen kandidaat. Ze 'neigt naar instemming' dat het externe bureau nu voldoende ondersteuning geeft bij het opstellen van vacatureteksten en dat na een half jaar een follow-up gesprek met de rvc plaatsvindt. Als laatste is ze het er ‘mee oneens’ dat het externe bureau nu een assessment doet bij zittende leden van de rvc.

In de huidige situatie heeft bij drie van de acht stellingen minimaal de helft van de benchmarks aangegeven het daar ‘minimaal duidelijk mee eens’ te zijn. Alle benchmarks zijn van mening dat het externe bureau een uitgebreide screening doet van kandidaten. 89 procent geeft dat het externe bureau naar de toekomst van de organisatie kijkt en nog eens 80 procent dat het externe bureau hulp biedt bij het opstellen van een profiel voor een nieuw rvc-lid.

 Copyright 2026 Board in Balance B.V.

Losse stellingen

Wenselijke situatie

Alle zestien benchmarks zijn van mening dat de rvb regelmatig de organisatie in moet gaan.
Meer dan 50 procent van de benchmarks is duidelijk van mening dat de rvb voldoende tegenspraak uit de organisatie moet krijgen.
Of een rvc-lid minimaal een managementpositie moet hebben bekleed, daar verschillen de meningen het meest over.

Veranderwensen; wat moet anders of kan beter?

Alle benchmarks met voldoende waarnemingen zijn van mening dat de rvb wat meer tegenspraak uit de organisatie moet krijgen.

Huidige situatie

In de huidige situatie heeft bij twee van de vijf stellingen minimaal de helft van de benchmarks aangegeven het daar minimaal 'duidelijk mee eens' te zijn. 88 procent geeft aan dat de rvb op dit moment regelmatig de organisatie ingaat. 73 procent geeft aan dat op dit moment niet elk rvc-lid een rvb-positie bekleed hoeft te hebben.

Aan welke stakeholder wil de commissaris meer of minder tijd besteden?

Meer tijd

Als we 'klanten' breed definiëren en daar ook cliënten en huurders onder scharen, vormen die opmerkingen een aanzienlijk onderdeel van het totaal aantal opmerkingen. Ook medewerkers en aandeelhouders zijn door meerdere respondenten genoemd als een stakeholder waar ze meer tijd aan zouden willen besteden.

Minder tijd

Veel respondenten gaven als antwoord 'geen'. Dat matcht ook met de interviews waarin men geen stakeholder kon bedenken waaraan de commissaris minder aandacht aan zou willen besteden. Het vormt de grootste categorie binnen het totaal aantal gegeven antwoorden. De grootste categorie daarna is zonder meer de overheid. Daar vallen zowel de rijksoverheid, de provincie als de gemeente onder.
De andere opmerkingen kunnen we globaal verdelen in interne en externe stakeholders. Tot die eerste categorie behoren opmerkingen als 'ceo', 'OR', 'ledenraad' en 'management'. Tot die tweede categorie behoren, naast de categorie overheid, opmerkingen als 'banken', 'aandeelhouders' en 'zorgverzekeraar'.

•

1 Inleiding

1.1 Aanpak in dit onderzoek

Repeterende vragen en capita selecta

Een deel van de vragen zijn veelvuldig herhaald en zijn nagenoeg identiek in alle achttien versies, zodat we trends in de periode tussen 2008 en 2025 kunnen analyseren. Dit jaar zijn de vragen over de volgende onderwerpen herhaald:

- Rollen van de rvc
- Samenwerking binnen de rvc
- Eigenschappen rvc en rvb

Daarnaast nemen we elk jaar een aantal specifieke aandachtsgebieden op. Dit jaar waren dat de volgende onderwerpen:

- Psychologische veiligheid in de boardroom
- Honorering rvc-leden
- Stellingen ten aanzien van AI
- Risicomanagement
- ESG
- Samenwerking met een externe partij bij de zoektocht naar nieuwe commissarissen

Samenstelling van de respondenten is vergelijkbaar met de afgelopen vijf jaar

- In totaal zijn 198 vragenlijsten verwerkt in de kwantitatieve analyse. Deze zijn ingevuld door: 150 commissarissen, 22 directie-/rvb-leden, 14 secretarissen van rvc's en 12 internal auditors, een vergelijkbare samenstelling als in de afgelopen vijf jaar.
- We verkregen bruikbare statistische resultaten met 198 respondenten, vergelijkbaar met de aantallen in de afgelopen zeventien jaar (162 in 2024, 160 in 2023, 197 in 2022, 168 in 2021, 269 in 2020, 342 in 2018, 300 in 2017, 366 in 2016, 351 in 2015, 216 in 2014, 134 in 2013, 129 in 2012, 115 in 2011, 93 in 2010 en 111 in 2008).
- Dit jaar zijn 113 vragenlijsten ingevuld in combinatie met een persoonlijk interview. Deze interviews zijn altijd een bron van inspiratie en bieden zeer waardevolle informatie. Ze helpen ons om kritisch boven de 'getallen' uit te stijgen en de nodige nuanceringen aan te brengen bij de cijfermatige resultaten.
- De resterende 85 vragenlijsten zijn via een webbased vragenlijst ingevuld. Hiervoor zijn commissarissen benaderd via FBNed, de Governance Academy, IIA Nederland, de NCD, de NCR, de NVTZ, de NVTC, de VTW, SER Topvrouwen, VNO-NCW metropool Amsterdam, VTO3, stichting Blikverruimers en onze eigen database.

1.2 Uitwerking resultaten naar basisprofiel en variaties daarop

Basisprofiel als referentiepunt

De structuur van de analyse is als volgt:

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

1.2.1 Basisprofiel en variaties/benchmarks

We hebben respondenten gevraagd de enquête in te vullen vanuit het perspectief van één van de commissariaten (of andere toezichthoudende functies). Rvb-/directieleden, secretarissen van rvc's en internal auditors beantwoorden de enquête vanuit het perspectief van de eigen organisatie. Ook vroegen we naar algemene achtergrondgegevens. De invloed van scores op het perspectief en achtergrond zijn cruciaal voor een goede interpretatie van de resultaten. Het profiel van de respondent is opgesteld aan de hand van de antwoorden op een aantal kenmerkvragen:

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

Definitie basisprofiel

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

- commissaris bij een beursgenoteerde onderneming
- een gewoon rvc-lid en geen voorzitter van de rvc
- meer dan 4 jaar ervaring met een commissariaat
- geen rvb-positie elders
- ouder dan 55 jaar
- man
- geen lid van de audit- of remuneratiecommissie
- geen lid van de remuneratiecommissie en/of selectie-benoemingscommissie

Variaties op het basisprofiel

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

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

Variaties in bedrijfsbenchmarks		**Variaties persoonsgebonden benchmarks**		**Variaties in niet-commissaris benchmarks**	
bapr	Basisprofiel/beursgenoteerd bedrijf (15)	VZ	Voorzitter rvc/rvt (55)	DIR	Rvb-/directielidlid (22)
GB	Groot, niet-beursgenoteerd bedrijf (41)	HR	Commissaris lid remuneratiecommissie (43)	Secr	Secretaris van de rvc (14)
MKB	Midden- en kleinbedrijf (21)	Merv	Minder dan vijf jaar ervaring in de aangegeven rol (24)	IA	Internal auditor (12)
Fam	Familliebedrijf (16)	Jong	Commissaris ≤ 55 jaar (59)		
Corp	Woningcorporatie (21)	VR	Vrouwelijke commissaris (92)		
Zorg	Zorg en welzijnsinstelling (31)	AC	Commissaris lid auditcommissie (48)		
OW	Onderwijsinstelling (13)	rvbEL	Commissaris met rvb positie elders (27)		
Cult	Culturele instelling (18)				
ONP	Overige non-profit (22)				

In vergelijking met vorig jaar is één variatie toegevoegd en één variatie uitgebreid

Vergeleken met vorig jaar is de variatie ‘familiebedrijf’ weer toegevoegd vanwege het voldoende aantal respondenten dat scoort op deze variatie. De variatie ‘commissaris lid remuneratiecommissie’ is uitgebreid met commissarissen die lid zijn van de selectie- en benoemingscommissie.

Scores ‘buitenstaanders’ geven inzicht in zelfkritisch vermogen van rvc

De enquêtes zijn ook ingevuld door rvb/directieleden, secretarissen en internal auditors van rvc’s en rvb’s. Zij hebben geantwoord vanuit hun rol als rvb-lid, als secretaris of als internal auditor bij een organisatie. De opvattingen van deze groepen kunnen inzicht geven in het zelfkritisch vermogen van de commissarissen.

1.2.2 Regressieresultaten

Appendix 1: nadere uitleg regressie analyse

- We hebben de resultaten verkregen met behulp van een regressieanalyse. De regressieanalyse destilleert uit 198 ingevulde enquêteformulieren de resultaten voor het basisprofiel en de ‘zuivere’ verschillen tussen de variaties en het basisprofiel.
- Appendix 1 geeft meer details van de regressieanalyse en de variaties.

Voordelen regressieanalyse:

-inschatten basisprofiel en variaties
-onafhankelijk van exacte samenstelling groep respondenten

De toegepaste regressie methodologie heeft drie voordelen:

1. De resultaten voor het basisprofiel en haar variaties verkrijgen we zonder dat respondenten aan de exacte profielbeschrijving van het basisprofiel hoeven te voldoen. Dit jaar voldoet één van de respondenten exact aan het basisprofiel. Maar met behulp van de schattingen met het regressiemodel kunnen we scores voor het basisprofiel en de achttien variaties daarop wel achterhalen. Hierbij gaan we uit van een lineaire afhankelijkheid tussen de score S en een ieder van de achttien variaties.

2. De resultaten (hoogte van de scores in het basisprofiel en de achttien variaties daarop) zijn praktisch niet afhankelijk van de exacte samenstelling van de groep respondenten. Deze verschilt van jaar op jaar. Wel kunnen we met het benaderen van commissarissen en het afnemen van interviews aansturen op een evenwichtige samenstelling van de groep respondenten. Door elk jaar de verschillen in de samenstelling te controleren, kunnen we de resultaten voor meerdere jaren goed met elkaar vergelijken.

   Het significantieniveau van de resultaten is afhankelijk van het aantal respondenten dat scoort op de variaties. Er moet wel voldoende gescoord worden op de variaties. In tabel 1.1 is zichtbaar hoeveel respondenten ‘scoren’ op de verschillende variaties. Zijn bijvoorbeeld maar enkele rvc-leden aan een beursgenoteerde onderneming verbonden, dan kunnen we nauwelijks significante conclusies voor het basisprofiel trekken.

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

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

2 Samenwerking binnen de rvc

Samenvatting

Wenselijke situatie
Bij twee aspecten zijn alle benchmarks het er 'duidelijk of volstrekt mee eens' dat dit voor de samenwerking binnen de rvc goed is. Het gaat hierbij om de effectiviteit van de rvc-vergadering en dat nieuwe rvc-leden een introductieprogramma volgen.
Dat de rvc voldoende divers moet zijn en dat de individuele commissaris voldoende bijval voelt van mede-commissarissen op de voor die commissaris belangrijke punten kan ook op een zeer breed gedeelde instemming rekenen (beide 94 procent van de benchmarks). Ook het zijn van een team als rvc (89 procent van de benchmarks), goede onderlinge communicatie tussen rvc-leden, het als rvc voldoende kennen van elkaars competenties/ervaringen en voldoende selecteren of nieuwe rvc-leden wel in de rvc passen (alle drie 83 procent van de benchmarks) kennen een brede mate van instemming als het gaat over de wenselijke situatie. Bij nog eens zes andere aspecten scoort minimaal de helft van de benchmarks een 4.0 of hoger.
Bij permanente educatie is slechts iets meer dan een derde van de benchmarks het "duidelijk eens' of 'volstrekt eens.
Een duidelijk instemming bij een spilfunctie van de rvc-voorzitter ontbreekt, net als alle voorgaande edities. Dat geldt ook voor het sprake zijn van een grote cultuurverschillen in de rvc. Een deel is het daarmee zelfs 'oneens', dat is niet wenselijk.

Veranderwensen
Er zijn twee hele duidelijke koplopers bij dit onderwerp. Zeventien van de achttien benchmarks hebben een (urgente) verbeterwens bij de stellingen dat alle rvc-leden een gelijkwaardige inbreng hebben en dat alle commissarissen voldoende doen aan permanente educatie.
Op enige afstand van de genoemde twee zien we de stellingen over de beschikbaarheid van commissarissen, het volgen van een introductieprogramma door nieuwe rvc-leden en het als rvc-leden onderling voldoende checken of een collega het vertrouwen blijft houden. Daar zijn telkens negen benchmarks met een verbeterwens.
De enige twee stellingen waar iedereen tevreden over is (geen enkele veranderwens) zijn die over het hebben van een duidelijke taakverdeling als rvc en dat de voorzitter van de rvc de spil is waarom alles draait binnen de rvc.

Huidige situatie
In de huidige situatie zien we slechts bij zes stellingen dat meer dan de helft van de benchmarks het minimaal 'duidelijk eens' is. Ik voel voldoende bijval van mede-commissarissen op voor mij belangrijke punten (88 procent van de benchmarks 'duidelijk eens'), de rvc heeft een duidelijke taakverdeling (72 procent van de benchmarks), rvc-leden kennen elkaars competenties/ervaringen/et cetera voldoende en er is een goede onderlinge communicatie tussen de rvc-leden (beide 56 van de benchmarks 'duidelijk mee eens'). De helft van de benchmarks is het er 'duidelijk mee eens' dat de rvc een team is en dat nieuwe rvc-leden een introductieprogramma volgen.

Historische vergelijking 2025-2020-2015
Wenselijk
Als we kijken naar waar we grote veranderingen zien in deze tien jaar, dan moeten we constateren dat dat er maar weinig zijn. In 2025 scoort de stelling 'alle leden hebben een gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming' voor het eerst sinds lange tijd weer onder de 4.0. In 2010 en 2011 gebeurde dat voor het laatst. Ook het hebben van een duidelijke taakverdeling, het voldoende doen aan permanente educatie en het sprake zijn van grote cultuurverschillen in de rvc scoort dit jaar veel lager dan in die andere twee jaar.

Verbeterwensen
Er zijn dit jaar relatief weinig veranderwensen, slechts drie. Dat steekt schril af bij de zeven uit 2020 en de acht uit 2015. Opmerkelijk is de veranderwens dit jaar om minder grote cultuurverschillen te hebben in de rvc. In de meeste jaren, waaronder 2015 en 2020, levert deze stelling geen veranderwens op. Een constante is er daarnaast ook: er is geen enkel jaar, dus ook dit jaar niet, waarin het basisprofiel geen verbeterwens heeft voor permanente educatie.

Huidige situatie
De algehele tevredenheid ligt wat lager dan in 2020 en in 2015. Dat geldt met name voor de gelijkwaardige inbreng en de beschikbaarheid van commissarissen.

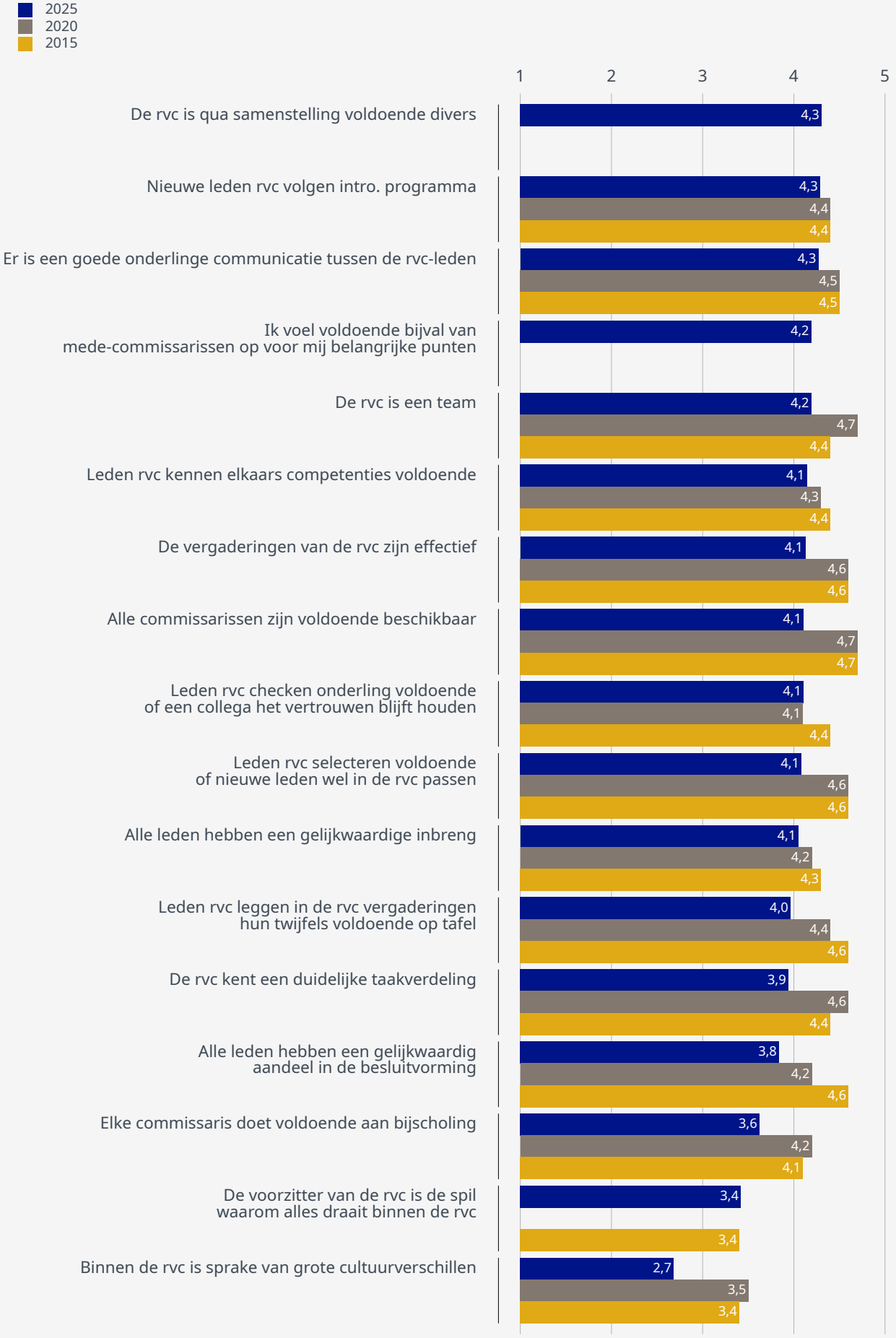
Onderzoeksvraag	We hebben aan de respondenten gevraagd hoe het staat met de samenwerking binnen de rvc, nu (huidige situatie) en in de toekomst (wenselijke situatie). We hebben deze stellingen in eerdere jaren al vaker voorgelegd en kunnen daarom ook een vergelijking in de tijd maken. We hebben gekozen voor de jaren 2020 en 2015. Gebruikt is de 5-puntsschaal met: *1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = eens en 5 = volstrekt mee eens.*

2.1 Wenselijke situatie

Figuur 2.1

Scores gewenste situatie voor samenwerking binnen de rvc, basisprofiel

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



Gewenste situatie basisprofiel

Een voldoende diverse rvc, het volgen van een introductieprogramma en goede onderlinge communicatie voeren de lijst aan

Bij het **basisprofiel** vallen elf van de zeventien genoemde aspecten die betrekking hebben op de samenwerking binnen de rvc in de klasse **'duidelijk mee eens'** (4.0 ≤ score < 4.5). De top drie aspecten met de meeste instemming zijn dat de rvc voldoende divers moet zijn, dat nieuwe rvc-leden een introductieprogramma moeten volgen en dat er een goede communicatie tussen de rvc-leden moet zijn. De andere acht kwalificaties scoren marginaal lager dan de drie meest wenselijke.

Een klasse lager, '**min of meer mee eens**' (3.5 ≤ score < 4.0), vinden we vier stellingen terug: dat rvc-leden in rvc-vergaderingen hun twijfels voldoende op tafel moeten leggen, dat de rvc een duidelijke taakverdeling kent, dat alle leden een gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming hebben en dat alle commissarissen voldoende doen aan permanente educatie.
Het basisprofiel 'neigt naar instemming' als het gaat over de spilfunctie van de rvc-voorzitter en is het 'oneens' met de stelling dat binnen de rvc sprake moet zijn van grote cultuurverschillen.

Draagvlak: hoe breed delen de benchmarks de wenselijkheid?

Overall valt 67 procent van de onderwerpen in de klasse 'duidelijk mee eens' of hoger

De andere zeventien benchmarks delen de mate van wenselijkheid van het basisprofiel. Bij twee aspecten zijn alle benchmarks het 'duidelijk' of 'volstrekt eens' dat dit voor de samenwerking binnen de rvc goed is. Het gaat hierbij om de effectiviteit van de rvc-vergadering en dat nieuwe rvc-leden een introductieprogramma volgen.
Dat de rvc voldoende divers moet zijn en dat de individuele commissaris voldoende bijval voelt van mede-commissarissen op de voor die commissaris belangrijke punten kan ook op een zeer breed gedeelde instemming rekenen (beide 94 procent van de benchmarks). Ook het zijn van een team als rvc (89 procent van de benchmarks), goede onderlinge communicatie tussen rvc-leden, het als rvc voldoende kennen van elkaars competenties/ervaringen en voldoende selecteren of nieuwe rvc-leden wel in de rvc passen (alle drie 83 procent van de benchmarks) kennen een brede mate van instemming als het gaat over de wenselijke situatie.
Bij nog eens zes andere aspecten scoort minimaal de helft van de benchmarks een 4.0 of hoger.

Bij permanente educatie is slechts iets meer dan een derde van de benchmarks het 'duidelijk' of 'volstrekt eens'.

Een duidelijk instemming bij een spilfunctie van de rvc-voorzitter ontbreekt, net als alle voorgaande edities. Dat geldt ook voor het sprake zijn van een grote cultuurverschillen in de rvc. Een deel is het daarmee zelfs 'oneens', dat is niet wenselijk.

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Overall afwijkingspercentage substantieel bij bedrijfsbenchmarks

Overall is het **afwijkingspercentage substantieel** bij de **bedrijfsbenchmarks** (59 procent). Dat komt iets meer uit de profitsector met 69 procent dan uit de non-profitsector met een percentage van 53 procent. Het overall afwijkingspercentage bij de **persoonsgebonden benchmarks** is met 11 procent zeer laag, waarbij de commissarissen benchmarks amper afwijken (9 procent) en de niet-commissarissen maar net iets meer (17 procent).

Bedrijfsbenchmarks

Meer instemming met stellingen dan bapr

Bij de **profitsector** zien we over het algemeen een veel grotere instemming met de diverse stellingen door de andere drie benchmarks dan door het basisprofiel. Toch is slechts een deel daarvan materieel. Dat wil zeggen dat scores van die benchmarks in een andere klasse zitten dan die van het basisprofiel.
GB, MKB en Fam zijn het er bijvoorbeeld 'duidelijk mee eens' dat rvc-leden hun twijfels op tafel moeten leggen, dat rvc-leden voldoende moeten doen aan permanente educatie, dat de rvc een duidelijke taakverdeling moet hebben en dat rvc-leden een gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming moeten hebben, het basisprofiel is het met deze vier min of meer mee eens.
Verder is Fam het 'min of meer eens' met het hebben van grote cultuurverschillen in de rvc en neigt MKB daar naar instemming. Het basisprofiel is het daar 'mee oneens'.
Het tegenovergestelde zien we bij de spilfunctie van de rvc-voorzitter. Het basisprofiel 'neigt daar naar instemming', maar GB zit daar in de klasse 'deels mee oneens/deels mee eens' en MKB is het er 'mee oneens'.

Non-profitsector veelal hogere instemming

In de **non-profitsector** zien we procentueel minder materiële afwijkingen van het basisprofiel. Vooral Corp heeft, met slechts drie materiële afwijkingen, veel oversteenstemming met bapr. Zorg (5), OW (4), Cult (5) en ONP (6) hebben bij een aantal stellingen gevallen meer instemming.

Persoonsgebonden benchmarks

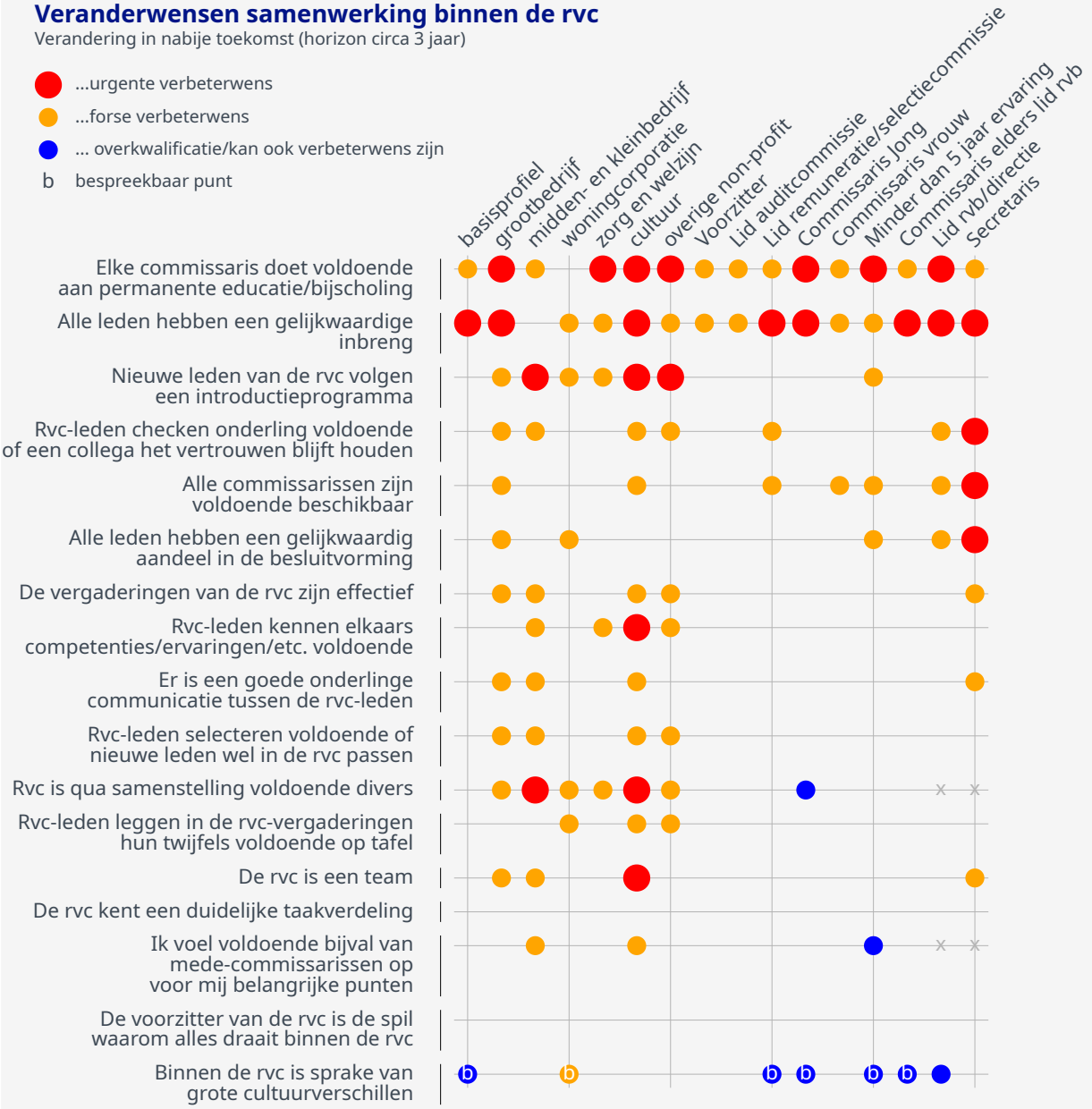
Nagenoeg complete instemming met basisprofiel

Bij de persoonsgebonden benchmarks bij de **commissarissen** zien we heel weinig materiële afwijkingen. Alleen Merv valt op met vijf keer een lagere instemming met een stelling. HR wijkt tweemaal materieel af. Beide keren is dat positief. Dat gaat op voor het sprake zijn van grote cultuurverschillen in de rvc en voor het voldoende op tafel leggen van twijfels.

Bij de **niet-commissarissen** zien we ook weinig materiële afwijkingen. DIR heeft twee keer een materieel lagere instemming. Bij een gelijkwaardige inbreng en bij het als rvc zijn van een team en één keer een hogere instemming bij het sprake moeten zijn van grote cultuurverschillen.
Secr heeft materieel lagere instemming bij de beschikbaarheid van commissarissen en eenmaal een hogere mate van instemming bij de spilfunctie van de rvc-voorzitter.

2.2 Veranderwensen en huidige situatie

Figuur 2.2
Veranderwensen samenwerking binnen de rvc
Verandering in nabije toekomst (horizon circa 3 jaar)



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

.

Basisprofiel

Drie verbeterwensen

Bij het **basisprofiel** geldt dat bij drie van de zeventien stellingen sprake is van veranderwensen. Urgent is de verbeterwens bij de stelling dat alle rvc-leden een gelijkwaardige inbrengen hebben. Dat is nu niet het geval. Verder is er een forse verbeterwens bij de stelling dat alle commissarissen voldoende doen aan permanente educatie en een veranderwens bij de stelling dat binnen de rvc sprake is van grote cultuurverschillen. Dat laatste mag wel wat minder.

Andere benchmarks

Gemiddeld overall veranderpercentage

Voor **alle benchmarks gezamenlijk** is het **veranderpercentage** met **40 procent gemiddeld**. De scores van die veranderingen liggen in de wenselijke situatie niet allemaal boven de 3.2. Dat betekent dat een deel van de veranderwensen bespreekbare punten zijn. Voor de bedrijfsbenchmarks in totaal is het veranderpercentage 53 procent. Die van de profitsector en de non-profitsector liggen daar zeer dicht bij.

Voor de persoonsgebonden benchmarks is het overall veranderpercentage 27 procent, waarbij de commissarissen een veel lager veranderpercentage (22 procent) hebben dan de niet-commissarissen (47 procent).

Bij dit onderdeel waren er geen waarnemingen met betrekking tot IA. De veranderwensen zijn daarom volledig gebaseerd op DIR en Secr.

Bedrijfsbenchmarks

GB elf, MKB tien en Fam dertien veranderwensen

In de **profitsector** hebben GB, MKB en Fam veel meer veranderwensen dan het basisprofiel, respectievelijk elf, tien en dertien. Voor GB zijn de verbeterwensen bij de gelijkwaardige inbreng en bij de permanente educatie urgent van aard. Voor MKB geldt dat voor het introductieprogramma en voor het qua samenstelling voldoende divers zijn van de rvc. Voor Fam tenslotte geldt het voor de permanente educatie, het introductieprogramma en het voldoende onderling checken of een collega het vertrouwen blijft behouden.
Alle drie hebben, in tegenstelling tot het basisprofiel, geen veranderwens voor het sprake zijn van grote cultuurverschillen in de rvc.

Cult en OW meeste veranderwensen met dertien en elf

In de **non-profitsector** loopt het aantal veranderwensen uiteen tussen de benchmarks. Cult (13) en OW (11) hebben er veel, maar Corp (6) en Zorg (5) hebben er duidelijk minder. ONP (9) neemt een middenpositie in. Bij Cult zijn zes van de dertien verbeterwensen urgent, bij OW zijn dat er drie, bij ONP twee en bij Zorg één. De verbeterwensen bij de gelijkwaardige inbreng en bij het introductieprogramma worden door alle vijf gedeeld.

Persoonsgebonden benchmarks

Vooral Merv veel verbeterwensen, VZ en AC juist niet

Bij de **commissarissen** zien we één duidelijke koploper qua aantal verbeterwensen en dat is Merv met zeven. HR heeft er vijf en Jong vier. VR en rvbEL hebben er elk drie en VZ en AC hebben er beide twee. Die twee, voor de gelijkwaardige inbreng en voor de permanente educatie delen de andere commissarissen benchmarks.
HR, Jong, Merv en rvbEL delen hun veranderwens voor het sprake zijn van grote cultuurverschillen in de rvc. Dat mag voor alle vier wel wat minder. Jong heeft overigens een zelfde soort veranderwens bij het voldoende divers zijn qua samenstelling van de rvc. Voor Merv geldt dat voor de stelling ‘ik voel voldoende bijval van mede-commissarissen op voor mij belangrijke punten’. Is de rvc te meegaand met de minder ervaren commissaris?

Opvallende verbeterwensen Secr

Bij de **niet-commissarissen** heeft DIR zes verbeterwensen waarvan één urgente verbeterwens voor de gelijkwaardige inbreng en één voor het voldoende doen aan permanente educatie.
Secr heeft acht verbeterwensen waarvan vier urgent, voor de gelijkwaardige inbreng, voor het gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming, voor de beschikbaarheid van commissarissen en voor het als commissarissen onderling voldoende checken of een collega het vertrouwen blijft behouden. Opvallend is dat Secr als enige persoonsgebonden benchmark een verbeterwens heeft voor het zijn van een team (als rvc), voor de goede onderlinge communicatie tussen rvc-leden en voor het effectief zijn van de rvc-vergaderingen.

.

Gedeelde veranderwensen

Nog niet voldoende sprake van gelijkwaardige inbreng en van voldoende doen aan permanente educatie

Er zijn twee hele duidelijke koplopers bij dit onderdeel: zeventien van de achttien benchmarks hebben een (urgente) verbeterwens bij de stelling dat alle rvc-leden een gelijkwaardige inbreng hebben. Net als zeventien van de achttien bij de stelling over het voldoende doen aan permanente educatie. Daar ligt (weer) een hoop werk. Op enige afstand van de genoemde twee zien we de stellingen over de beschikbaarheid van commissarissen, het volgen van een introductieprogramma door nieuwe rvc-leden en het als rvc-leden onderling voldoende checken of een collega het vertrouwen blijft houden. Daar zijn telkens negen benchmarks met een verbeterwens.

De enige twee stellingen waar iedereen tevreden over is (geen enkele veranderwens) zijn die over het hebben van een duidelijke taakverdeling als rvc en dat de voorzitter van de rvc de spil is waarom alles draait binnen de rvc.

Huidige situatie

Veel instemming bij zeven van de zeventien stellingen door basisprofiel

Bij het **basisprofiel** vallen **zeven stellingen** in de klassen '**volledig mee eens**' (score $\geq$ 4.5) of '**duidelijk mee eens**' (4.0 $\leq$ score < 4.5). Hieronder vallen het voldoende divers samengesteld zijn van de rvc, het voldoende bijval ervaren van mede-commissarissen op voor de individuele commissaris belangrijke punten, het zijn van een team als rvc, sprake zijn van een goede onderlinge communicatie tussen rvc-leden, een duidelijke taakverdeling, het voldoende kennen van elkaars competenties/ervaringen et cetera en het volgen van een introductieprogramma door nieuwe rvc-leden.

In de klasse '**min of meer mee eens**' (3.5 $\leq$ score < 4.0) vinden we zeven andere aspecten: rvc-leden selecteren voldoende of nieuwe leden wel in de rvc passen, de vergaderingen van de rvc zijn effectief, rvc-leden leggen in de rvc-vergaderingen hun twijfels voldoende op tafel, rvc-leden checken onderling voldoende of een collega het vertrouwen blijft houden, alle commissarissen zijn voldoende beschikbaar en alle leden hebben een gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming.

In de klasse '**deels mee oneens/deels mee eens**' vinden we dat alle rvc-leden een gelijkwaardige inbreng hebben, dat sprake is van grote cultuurverschillen in de rvc en dat elke commissaris voldoende doet aan permanente educatie.

Slechts bij zes stellingen kan meerderheid benchmarks duidelijk instemmen

In de huidige situatie zien we slechts bij **zes stellingen** dat **meer dan de helft van de benchmarks het minimaal 'duidelijk eens'** is. Ik voel voldoende bijval van mede-commissarissen op voor mij belangrijke punten (88 procent van de benchmarks duidelijk eens), de rvc heeft een duidelijke taakverdeling (72 procent van de benchmarks), rvc-leden kennen elkaars competenties/ervaringen/et cetera voldoende en er is een goede onderlinge communicatie tussen de rvc-leden (beide 56 procent van de benchmarks duidelijk mee eens). De **helft van de benchmarks** is het er '**duidelijk mee eens**' dat de rvc een team is en dat nieuwe rvc-leden een introductieprogramma volgen.

In totaal 35 procent van de opties score ≥ 4.0

In totaal heeft 35 procent van de opties een score ≥ 4.0. In de wenselijke situatie is dat 67 procent. Wanneer we de grens bij een score van 3.5 leggen, scoort in de huidige situatie 75 procent boven die grens tegen 88 procent in de wenselijke situatie.

De stellingen over permanente educatie en die over het volgen van een introductieprogramma laten de grootste onderlinge verschillen zien. Het is geen verrassing bij de eerste stelling dat Corp daar de hoogste mate van instemming heeft. Deze sector is namelijk al een groot aantal jaren geleden begonnen met permanente educatie en het afleggen van veantwoording daarover verplicht te stellen. En dat heeft gewerkt.

Historische vergelijking basisprofiel 2015-2020-2025

Wenselijk

Als we kijken naar waar we grote veranderingen zien in deze tien jaar dan moeten we constateren dat dat er maar weinig zijn. In 2025 scoort de stelling 'alle leden hebben een gelijkwaardig aandeel in de besluitvorming' voor het eerst sinds lange tijd weer onder de 4.0. In 2010 en 2011 gebeurde dat voor het laatst.
Ook het hebben van een duidelijke taakverdeling, het voldoende doen aan bijscholing en het sprake zijn van grote cultuurverschillen in de rvc scoort dit jaar veel lager dan in die andere twee jaar.

Verbeterwensen

Er zijn dit jaar relatief weinig veranderwensen, slechts drie. Dat steekt schril af bij de zeven uit 2020 en de acht uit 2015. Opmerkelijk is de veranderwens dit jaar om minder grote cultuurverschillen te hebben in de rvc. In de meeste jaren, waaronder 2015 en 2020, levert deze stelling geen veranderwens op.
Een constante is er daarnaast ook. Er is geen enkel jaar, dus ook dit jaar niet, waarin het basisprofiel geen verbeterwens heeft voor permanente educatie.

Huidige situatie

De algehele tevredenheid van het basisprofiel ligt wat lager dan in 2020 en in 2015. Dat geldt met name voor de gelijkwaardige inbreng en de beschikbaarheid van commissarissen.

2.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Waarom voeren andere sectoren toch niet ook een verplicht aantal PE-punten in?

Het voldoende doen aan permanente educatie is een terugkerende verbeterwens bij nagenoeg alle sectoren. Alleen de woningcorporatie heeft, logischerwijs, geen verbeterwens. Beide verbazen ons niet. Respondenten geven al jaren aan dat ze niet tevreden zijn over het voldoende doen aan permanente educatie. Dat geldt voor zichzelf, maar zeker ook voor de collega's in de rvc. Tegelijkertijd moeten we constateren dat de wenselijkheid bij de persoonsgebonden benchmarks niet heel hoog ligt. De instemming in de wenselijke situatie zit of in de klasse 'neigt naar instemming' of één klasse hoger in de klasse 'min of meer mee eens'. Deze contradictie, doorlopende verbeterwens en relatief lage wenselijkheid lijkt te wijzen op de richting, 'ja we moeten eigenlijk wel, maar diep van binnen heb ik er eigenlijk helemaal geen zin in'. Misschien is het daarom goed als niet alleen de woningcorporatie, maar ook andere organisaties in de profit- en non-profitsector een verplichting van een x-aantal PE punten invoeren voor commissarissen (en toezichthouders). Blijkbaar heeft men die druk nodig. Vrijblijvendheid werkt maar in beperkte mate zo (b)lijkt.

Secretaris, schrijf op wat je opvalt!

Een goede onderlinge communicatie tussen rvc-leden? Effectieve rvc-vergaderingen? De rvc is een team? Daar heeft de secretaris toch wat andere gedachten over dan de commissarissen zelf zo blijkt uit de resultaten. De secretaris is het min of meer eens met deze drie stellingen, maar heeft als enige persoonsgebonden benchmark bij alle drie een verbeterwens. In de ogen van de secretaris kan het dus een tandje beter. Mogelijk dat de rvc-voorzitter daar een rol in kan spelen. Van alle persoonsgebonden benchmarks ziet de secretaris het meest in de spilfunctie van de rvc-voorzitter. Misschien dat de secretaris voor zichzelf eens op papier zet wat hij/zij ziet gebeuren als het gaat over deze drie punten en welke rol de voorzitter (of vicevoorzitter) zou kunnen spelen?

Of commissarissen voldoende beschikbaar zijn, is (sterk) afhankelijk aan wie je dat vraagt

Niet heel verbazingwekkend is de secretaris het hier sterk mee oneens en heeft hier een urgente verbeterwens naar de toekomst toe. Daar zit waarschijnlijk een hoop frustratie bij over de afstemming van agenda's voor (onverwachte) vergaderingen. Naast de secretaris is ook de rvb van mening dat de beschikbaarheid van commissarissen beter kan. Ook onder commissarissen zijn er die kritisch naar de beschikbaarheid kijken. De HR-commissaris, de minder ervaren commissaris en de vrouwelijke commissaris hebben hier bijvoorbeeld ook verbeterwensen.
Het zal niet alle ergenissen wegnemen, maar misschien is het wel goed als men tijdens de zelf-evaluatie van de rvc beschikbaarheid van commissarissen meeneemt en naar elkaar uitspreekt wat men van de commissarissen verwacht en wat commissarissen van elkaar verwachten. En daarbij goede argumenten geeft over bijvoorbeeld een minimum aantal bedrijfsbezoeken. Dat is natuurlijk niet de enige invulling van het begrip 'beschikbaarheid', maar kan wel helpen om onuitgesproken verwachtingen helder te krijgen.

Waarom mogen cultuurverschillen niet groot zijn?

Bij de stelling 'binnen de rvc is sprake van grote cultuurverschillen' geeft de overall score in de huidige situatie aan dat de respondenten vinden dat dit deels zo is en deels ook niet. Bij de wenselijke situatie geeft de overall score aan dat men naar instemming neigt. Wel zijn bij deze stelling de opvattingen het meest uiteenlopend van alle stellingen bij dit onderdeel. In de huidige situatie is er ook sprake van fors uiteenlopende opvattingen. Wij hebben de indruk dat men het woordje 'groot' eerder als 'te groot' interpreteert als we kijken naar het aantal veranderwensen (5 benchmarks) dat liever minder grote verschillen wil dan meer (slechts 1 benchmark). Bij de stelling over het voldoende 'divers' zijn van de rvc geven de overall scores aan dat dit in de huidige situatie min of meer zo is en in de wenselijke situatie moet dat het geval zijn. Zeven benchmarks vertalen dat ook in een verbeterwens (alle bij de bedrijfsbenchmarks) en slechts één benchmark vindt dat het juist minder moet. Wij vragen ons af welke impliciete vooronderstellingen de respondenten hanteren bij het interpreteren van deze stelling. Mogen we veronderstellen dat iemand met een juridische achtergrond of een marketing achtergrond doorgaans niet dezelfde kijk op een situatie hebben? En mogen we dat een culturele achtergrond noemen, namelijk die van de discipline, waarin men is opgevoed/opgegroeid? Of moeten we dit een functioneel verschil noemen, wat dat dan ook moge zijn. En noemen we verschillen in kijken en opvattingen van een Nederlandse commissaris versus een commissaris uit de USA of uit India culturele verschillen? En welke verschillen dragen dan bij aan een divers samengestelde rvc of aan een rvc met grote culturele verschillen? Blijkbaar maakt een en ander niet zoveel uit voor het zijn van een team als rvc. Er zijn slechts vier benchmarks die een verbeterwens hebben.
Dit jaar is de vraag niet gesteld of er sprake is van een goede rvc. Is het voorstelbaar dat een goede rvc meer baat heeft bij een hogere mate van culturele verschillen in plaats van minder? Misschien kan een dergelijke rvc wel een betere afspiegeling zijn van de klanten- en/of medewerkerspopulatie van de betrokken organisatie. Wat is daarop tegen?

Wordt bijscholing wel professioneel genoeg aangepakt?

Opvallend is dat ten aanzien van de stelling dat de commissarissen voldoende aan bijscholing doen, maar liefst zeventien van de achttien benchmarks daar een verbeterwens hebben. Alleen de woningcorporatie is content met zowel de huidige als de wenselijke situatie. Wetende dat het vinden van een schaap met de bekende vijf poten schier onmogelijk is, kan het niet anders zijn dan dat een rvc nooit voor 100 procent de gewenste kwaliteiten van een rvc kan afdekken. En in beginsel hoeft dat ook niet. Maar het is wel zorgelijk als een rvc jaar in jaar uit aangeeft op bepaalde gebieden steeds onvoldoende geëquipeerd te zijn. Wij blijven ons afvragen hoe dat kan. Vragen die bij ons opkomen zijn:

- *heeft een rvc de kwaliteiten om te beoordelen welke kwaliteiten de komen jaren nodig zijn voor de rvc?*
- *veronderstelt een rvc dat een commissaris voldoende actuele kennis/ervaring heeft of weet de rvc dat?*
- *heeft een rvc de moed om tussentijds de samenstelling van de rvc aan te passen los van de zittingstermijnen?*
- *Heeft een rvc de guts om bijscholing voor elke commissaris dwingend voor te schrijven?*
- *Heeft een rvc als policy om bijscholing op de rvc-vergadering te agenderen?*
- *Is een rvc bereid om aan het niet doen van bijscholing gevolgen te verbinden voor de betrokken commissaris?*
- *Zijn commissarissen wel voldoende transparant over wat zij aan bijscholing doen?*
- *Delen commissarissen nieuwe, via bijscholing opgedane inzichten, met hun rvc?*

Misschien is het goed eens na te denken in welke mate bovenstaande vragen bij uw rvc een bevredigend antwoord opleveren.

3 Eigenschappen rvc en rvb

Samenvatting

Wenselijke situatie
Rvc
Men deelt de mate van wenselijkheid van het basisprofiel breed. Net als bij het basisprofiel scoort bij zeven van de acht stellingen minimaal de helft van de benchmarks een 4.0 of hoger. Bij de eigenschappen 'werkt samen', 'heeft commitment', 'stelt belang organisatie centraal' en 'is zelfkritisch' zijn alle benchmarks het (volstrekt) mee eens dat deze aanwezig moeten zijn in een rvc.
Evenals het basisprofiel vindt een groot deel van de benchmarks (63 procent) dat de rvc niet dominant moet zijn.

Rvb
Men deelt ook hier de mate van wenselijkheid van het basisprofiel breed. Net als bij het basisprofiel scoort bij zeven van de acht stellingen minimaal de helft van de benchmarks een 4.0 of hoger. Bij de eigenschappen 'werkt samen', 'heeft commitment' en 'stelt belang organisatie centraal' zijn alle benchmarks het (volstrekt) mee eens dat deze aanwezig moeten zijn in een rvb.
Evenals bij het basisprofiel is bij de andere benchmarks dominantie de laagst scorende eigenschap.

Veranderwensen
Rvc
De eigenschap 'werkt samen' springt er duidelijk bovenuit wat betreft gedeelde verbeterwensen. Dertien benchmarks hebben die mening. Op enige afstand zien we zelfkritisch (acht benchmarks) en flexibel zijn (vier benchmarks). Dominant zijn is voor zes benchmarks een bespreekbaar punt.
Er zijn vier eigenschappen waar slechts één of geen van de benchmarks een veranderwens heeft. Toegankelijkheid van de rvc is voor elke benchmark prima. Commitment, open/transparant en stelt belang organisatie centraal is alleen bij Secr een verbeterwens.

Rvb
Er zijn vier eigenschappen die er duidelijk bovenuit springen wat betreft gedeelde verbeterwensen. Dat is het zelfkritisch zijn van de rvb (negentien benchmarks), het samenwerken (zeventien benchmarks), het open/transparant zijn (dertien benchmarks) en het flexibel zijn (twaalf benchmarks).
Acht benchmarks hebben een verbeterwens of een bespreekbaar punt bij het dominant zijn. Vijf benchmarks geven daarbij aan dat de rvb wel iets minder dominant mag zijn. Vier benchmarks hebben een verbeterwens bij het toegankelijk zijn van de rvb.
De enige twee eigenschappen van de rvb zonder een veranderwens zijn het hebben van commitment en centraal stellen van het belang van de organisatie.

Huidige situatie
Rvc
In de huidige situatie is bij slechts vier van de acht eigenschappen meer dan de helft van de benchmarks het er minimaal 'duidelijk mee eens' dat die aanwezig zijn bij de rvc. Dat betreft:
- de rvc stelt het belang van de organisatie centraal (95 procent van de benchmarks)
- de rvc heeft commitment (89 procent van de benchmarks)
- de rvc is open/transparant (74 procent van de benchmarks)
- de rvc is toegankelijk (68 procent van de benchmark)

Een duidelijke meerderheid (74 procent van de benchmarks) is het 'oneens' met de stelling dat de rvc dominant is.
Rvb
In de huidige situatie is bij slechts twee van de acht eigenschappen meer dan de helft van de benchmarks het er minimaal 'duidelijk mee eens' dat die aanwezig zijn bij de rvb. Dat betreft:
- de rvb stelt het belang van de organisatie centraal (alle benchmarks)
- de rvb heeft commitment (alle benchmarks)

Historische vergelijking 2014-2025
Bij de **rvc** valt vooral op dat dominantie in 2014 veel hoger scoorde dan nu. Men vindt dat de rvc nu veel minder dominant

is en dat ook niet moet zijn. Bij de andere zeven eigenschappen zijn de verschillen klein.
Bij de **rvb** vallen twee zaken op. De eerste is dat men anno 2025 van mening is dat de rvb veel minder dominant moet zijn dan in 2014. Het tweede dat opvalt is dat men vindt dat de rvb veel minder zelfkritisch is dan in 2014.

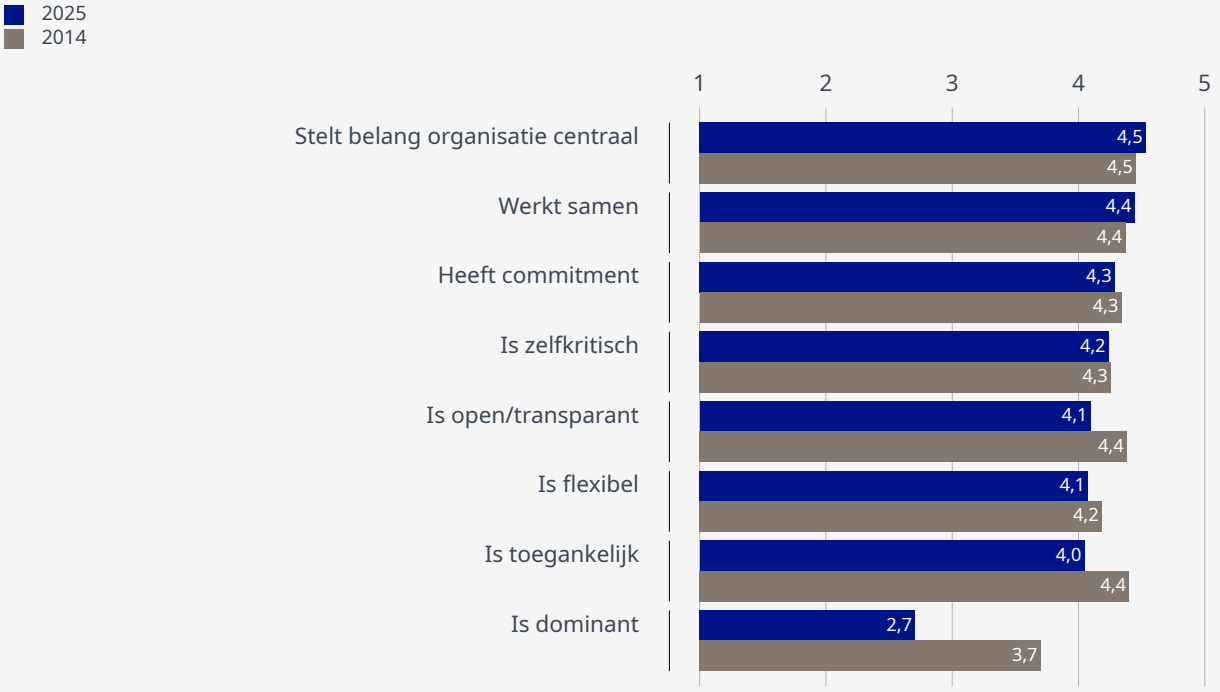
Verbeterwensen
Het aantal verbeterwensen is zowel bij de rvc als bij de rvb gelijk gebleven. Wel zien we enkele verschuivingen. Voor de rvc in 2014 was flexibiliteit een verbeterwens. Dat is nu vervangen door werkt samen.
Bij de rvb zien we nog steeds een urgente verbeterwens voor het zelfkritisch zijn. Ook de forse verbeterwensen bij flexibiliteit en openheid/transparantie zijn onveranderd. De verbeterwens in 2014 bij toegankelijkheid is verdwenen en vervangen door werkt samen.

Onderzoeksvraag

We hebben aan de respondenten acht eigenschappen voorgelegd. De vraag aan de respondent was of deze aanwezig zijn in de rvc en in de rvb. We hebben de meeste van deze stellingen eerder voorgelegd in 2014.
Gebruikt is de 5-puntsschaal met: *1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = eens en 5 = volstrekt mee eens.*

3.1 Wenselijke situatie

Figuur 3.1.1
Scores gewenste situatie voor eigenschappen bij de rvc, basisprofiel
Legenda: 5-puntsschaal met 1 volstrekt mee oneens tot en met 5 volstrekt mee eens



.

Gewenste situatie basisprofiel bij de rvc

Basisprofiel: zeven eigenschappen zeer gewenst bij rvc

Bij het basisprofiel krijgen zeven van de acht stellingen de hoogste mate van instemming, 'volstrekt mee eens' (score ≥ 4.5) of 'duidelijk mee eens' (4.0 ≤ score < 4.5). Dat gaat er dan over dat de rvc het belang van de organisatie centraal moet stellen, samen moet werken, commitment moet hebben, zelfkritisch is, open/transparant is, flexibel is en toegankelijk is.

Met de stelling dat de rvc dominant moet zijn, is het basisprofiel het 'mee oneens'.

Draagvlak: hoe breed delen de benchmarks de wenselijkheid?

Overall valt 78 procent van de eigenschappen in de klasse duidelijk mee eens of hoger

De mate van wenselijkheid van het basisprofiel wordt breed gedeeld onder de andere benchmarks. Net als bij het basisprofiel scoort bij zeven van de acht stellingen minimaal de helft van de benchmarks een 4.0 of hoger. Bij de eigenschappen 'werkt samen', 'heeft commitment', 'stelt belang organisatie centraal' en 'is zelfkritisch' zijn alle benchmarks het (volstrekt) mee eens dat deze aanwezig moeten zijn in een rvc.

Evenals het basisprofiel is een groot deel van de benchmarks (63 procent) het 'oneens' met de stelling dat de rvc dominant moet zijn.

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Overall is het **afwijkingspercentage substantieel** bij de **bedrijfsbenchmarks (33 procent)**. Dat komt voornamelijk vanuit de profitsector met 46 procent. Voor de non-profitsector is het percentage met 25 procent veel lager. Het overall afwijkingspercentage bij de **persoonsgebonden benchmarks** is met **4 procent marginaal**.

Bedrijfsbenchmarks

Roerend eens met basisprofiel

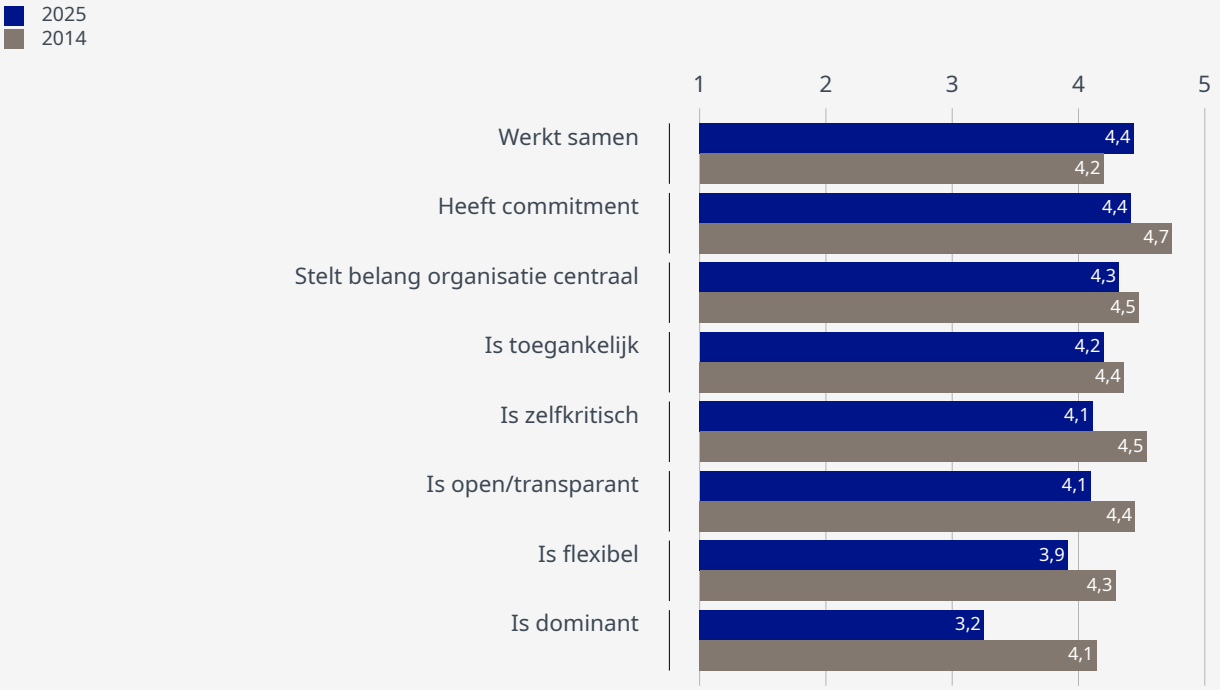
Bij de **profitsector** is dan wel sprake van een groot afwijkingspercentage, maar al deze (positieve) verschillen met het basisprofiel zitten in de categorieën 'duidelijk mee eens' of 'volstrekt mee eens'. Dat maakt het weinig zinvol om in te gaan op afzonderlijke benchmarks. Ook GB, MKB en Fam vinden dat alle eigenschappen, behalve het dominant zijn, aanwezig moeten zijn in de rvc.
Dit geldt ook voor de benchmarks in de **non-profitsector**.

Persoonsgebonden benchmarks

Van Secr en IA mag rvc beetje dominant zijn

Bij de **commissarissen** benchmarks treffen we geen enkele materiële afwijking aan. Bij de **niet-commissarissen** is Secr het 'deels oneens/deels eens' met de stelling dat dominant zijn in de rvc aanwezig mag zijn. IA neigt zelfs naar instemming.

Figuur 3.1.2
Scores gewenste situatie voor eigenschappen bij de rvb, basisprofiel
Legenda: 5-puntsschaal met 1 volstrekt mee oneens tot en met 5 volstrekt mee eens



Gewenste situatie basisprofiel bij de rvb

Basisprofiel: zes eigenschappen gewenst bij rvb

Bij het **basisprofiel** vallen zes van de acht stellingen in de klasse '**duidelijk mee eens**' (4.0 ≤ score < 4.5). Dat gaat er dan over dat de rvb samen moet werken, commitment moet hebben, het belang van de organisatie centraal moet stellen en toegankelijk, zelfkritisch en open/transparant moet zijn.
Met de stelling dat de rvb flexibel moet zijn, is het basisprofiel het '**min of meer mee eens**'. Dat de rvb dominant moet zijn, daar 'neigt' het basisprofiel 'naar instemming'.

Draagvlak: hoe breed delen de benchmarks de wenselijkheid?

Overall valt 78 procent van de eigenschappen in de klasse 'duidelijk mee eens' of hoger

De andere benchmarks delen de mate van wenselijkheid van het basisprofiel breed. Net als bij het basisprofiel scoort bij zeven van de acht stellingen minimaal de helft van de benchmarks een 4.0 of hoger. Bij de eigenschappen werkt samen, heeft commitment en stelt belang organisatie centraal zijn alle benchmarks het er '(volstrekt) mee eens' dat deze aanwezig moeten zijn in een rvb.

Evenals bij het basisprofiel zien we ook dat bij de andere benchmarks dominantie de eigenschap is die het laagst scoort.

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Overall afwijkingspercentage vooral hoog bij profitsector

Overall is het **afwijkingspercentage substantieel** bij de **bedrijfsbenchmarks** (55 procent). Dat komt voornamelijk vanuit de profitsector met 63 procent. Voor de non-profitsector is het percentage met 50 procent iets lager. Het overall **afwijkingspercentage** bij de **persoonsgebonden benchmarks** is met 11 procent **minimaal**.

Bedrijfsbenchmarks

Grote overeenstemming met bapr

Bij de **profit**- en de **nonprofitsector** zijn er naast de materiële verschillen veel verschillen in de categorieën 'duidelijk mee eens' of 'volstrekt mee eens'. Er zijn twee uitzonderingen. De eerste uitzondering is dat het basisprofiel het 'min of meer eens' is dat de rvb flexibel moet zijn. Alle andere bedrijfsbenchmarks hebben meer instemming.
De tweede uitzondering betreft de aanwezigheid van het dominant zijn in de rvb. Het basisprofiel 'neigt naar instemming' en wordt daarin gevolgd door Fam. Cult heeft meer instemming ('min of meer eens') en de meeste andere balanceren in het midden ('deels oneens/deels eens'). Alleen Corp en Zorg zijn het 'oneens' met de stelling. Zij vinden het niet wenselijk dat dominantie aanwezig is in de rvb.

Persoonsgebonden benchmarks

Weinig materiële afwijkingen van basisprofiel

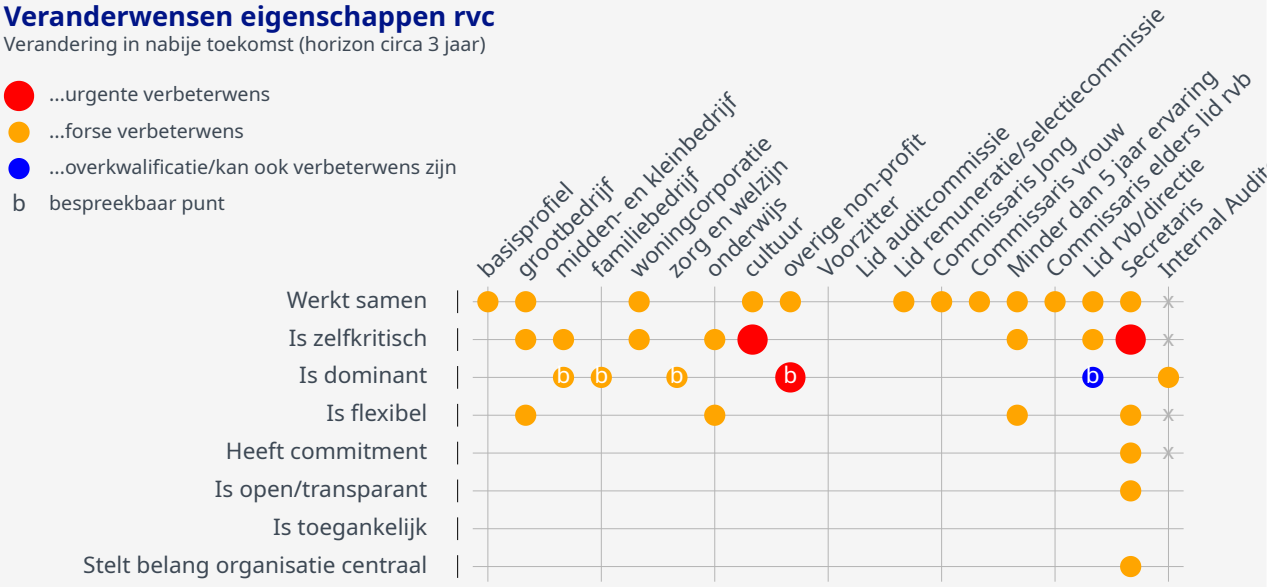
Bij de **commissarissen** benchmarks zien we dat we rvbEL het er 'min of meer mee eens' is dat de rvb zelfkritisch moet zijn, terwijl het basisprofiel het er 'duidelijk mee eens' is.
De meeste materiële afwijkingen (drie) treffen we echter aan bij Merv. Deze zit telkens een klasse lager qua instemming dan het basisprofiel als het gaat over flexibel zijn, open/transparant zijn en dominant zijn.

Van DIR mag rvb best een beetje dominant zijn

Bij de **niet-commissarissen** treffen we één materiële afwijking aan. DIR is het 'min of meer mee eens' dat dominantie een eigenschap is die aanwezig moet zijn bij de rvb. Daarmee heeft DIR de hoogste score van alle benchmarks en dus ook hoger dan het basisprofiel dat 'neigt naar instemming'.

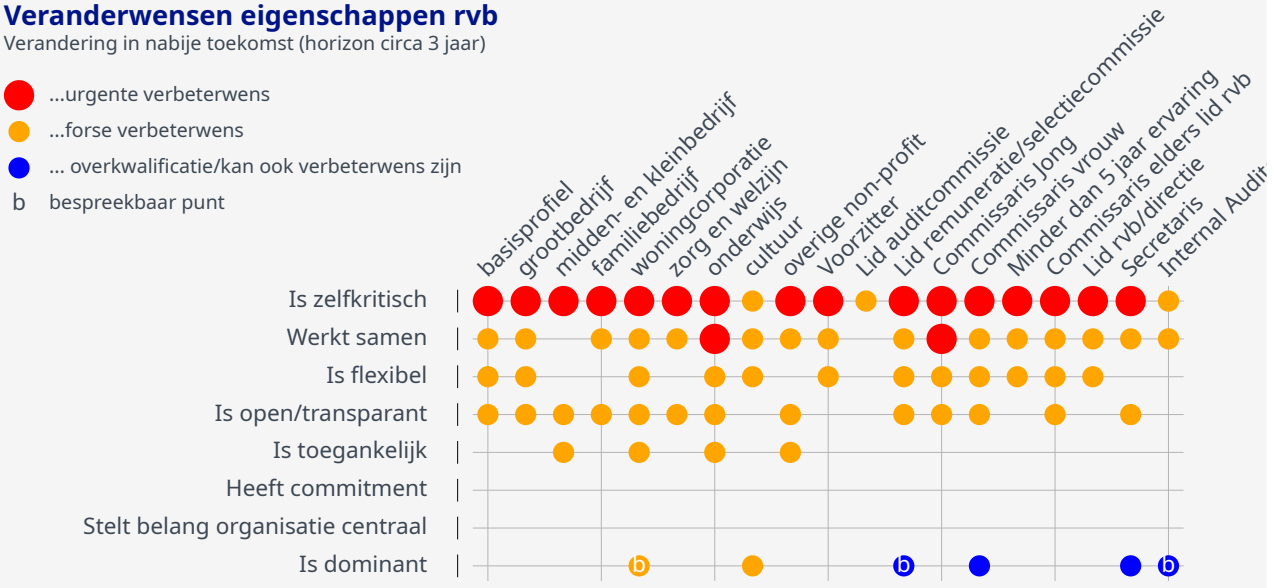
3.2 Veranderwensen en huidige situatie

Figuur 3.2.1
Veranderwensen eigenschappen rvc
Verandering in nabije toekomst (horizon circa 3 jaar)



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

Figuur 3.2.2
Veranderwensen eigenschappen rvb
Verandering in nabije toekomst (horizon circa 3 jaar)



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

Basisprofiel

Samenwerking kan beter in rvc

Het basisprofiel heeft bij de **rvc** één eigenschap waarvan ze vindt dat het beter kan en dat betreft het samenwerken.

Rvb moet zelfkritischer zijn

Het basisprofiel heeft bij de **rvb** vier eigenschappen waarvan ze vindt dat het beter kan. Urgent is die voor het zelfkritisch zijn van de rvb en daarnaast kunnen ook het samenwerken, het flexibel zijn en de openheid/transparantie een stuk beter.

Andere benchmarks

Laag overall veranderpercentage bij de rvc

Voor alle benchmarks gezamenlijk is het **veranderpercentage bij de rvc met 23 procent relatief laag**. De scores van die veranderingen liggen, behalve bij de eigenschap dominant zijn, in de wenselijke situatie allemaal boven de 3.2. Dat betekent dat alle veranderwensen ook verbeterwensen zijn. Voor de bedrijfsbenchmarks in totaal is het percentage 24 procent. De profitsector en de non-profitsector ontlopen elkaar weinig (25 procent om 23 procent).
Voor de persoonsgebonden benchmarks is het overall veranderpercentage 22 procent.

Bij dit onderdeel waren er geen waarnemingen met betrekking tot IA. De veranderwensen zijn daarom volledig gebaseerd op DIR en Secr.

Gemiddeld overall veranderpercentage

Voor alle benchmarks gezamenlijk is het **veranderpercentage bij de rvb met 48 procent gemiddeld**. De scores van die veranderingen liggen, behalve bij de eigenschap dominant zijn, in de wenselijke situatie allemaal boven de 3.2. Dat betekent dat alle veranderwensen ook verbeterwensen zijn. Voor de bedrijfsbenchmarks in totaal is het percentage 50 procent. De profitsector en de non-profitsector ontlopen elkaar enigszins (44 procent om 55 procent).
Voor de persoonsgebonden benchmarks is het overall veranderpercentage 46 procent.

Rvc

Bedrijfsbenchmarks

GB en MKB drie verbeterwensen

In de **profitsector** hebben zowel GB als MKB drie verbeterwensen. Fam heeft er net als het basisprofiel één. GB en MKB delen hun verbeterwens bij het zelfkritisch zijn van de rvc, MKB en Fam hun veranderwens (bespreekbaar punt) bij het dominant zijn. Daarnaast delen GB en MKB de verbeterwens van het basisprofiel (werkt samen) en heeft GB als enige een verbeterwens bij het flexibel zijn.

Corp, OW, Cult en ONP elk twee veranderwensen

Bij de benchmarks in de **non-profitsector** hebben zowel Corp, OW, Cult als ONP elk twee veranderwensen. Zorg heeft er één. Corp, Cult en ONP delen hun verbeterwens voor het samenwerken. Corp, OW en Cult die voor het zelfkritisch zijn. Voor Cult is dat een urgente verbeterwens. Zorg en ONP delen hun veranderwens (bespreekbaar punt) voor het dominant zijn. OW heeft verder nog een verbeterwens bij het flexibel zijn van de rvc.

Persoonsgebonden benchmarks

Merv drie verbeterwensen, VZ en AC geen

Bij de **commissarissen** zien we dat HR, Merv, Jong, VR en rvbEL hun verbeterwens delen voor de eigenschap ‘werkt samen’. Merv heeft daarnaast nog een verbeterwens voor de eigenschappen ‘is flexibel’ en ‘is zelfkritisch’. VZ en AC hebben beide geen verbeterwensen.

Secr kritisch bij zes van de acht eigenschappen

Bij de **niet-commissarissen** zien we dat Secr bij liefst zes van de acht eigenschappen van de rvc verbetermogelijkheden ziet. DIR heeft er drie en IA één. Urgent is de verbeterwens van Secr bij het zelfkritisch zijn. DIR en IA hebben een tegengestelde veranderwens bij het dominant zijn van de rvc. Voor DIR mag de rvc wel iets minder dominant zijn, voor de IA juist iets meer.

Gedeelde veranderwensen

Werkt samen meest gedeelde verbeterwens

Er is één eigenschap die er duidelijk bovenuit springt wat betreft gedeelde verbeterwensen. Dat is de eigenschap ‘werkt samen’. Dertien benchmarks hebben die mening. Op enige afstand zien we zelfkritisch (acht benchmarks) en flexibel zijn (vier benchmarks). Dominant zijn is voor zes benchmarks een bespreekbaar punt.

Er zijn vier eigenschappen waar slechts één of geen van de benchmarks een veranderwens heeft. Toegankelijkheid is voor elke benchmark prima. Commitment, open/transparant en stelt belang organisatie centraal is alleen bij Secr een verbeterwens.

Rvb

Bedrijfsbenchmarks

Bij twee eigenschappen alle drie verbeterwensen

In de **profitsector** heeft GB dezelfde vier verbeterwensen als het basisprofiel. MKB en Fam hebben er drie. Alle vier hebben een urgente verbeterwens bij het zelfkritisch zijn van de rvb en een forse verbeterwens bij het open/transparant zijn. Bapr, GB en Fam delen daarnaast hun verbeterwens voor het samenwerken bij de rvb. MKB vindt dat de rvb nog wel wat toegankelijk mag worden.
Commitment en het centraal stellen van het belang van de organisatie is voor geen van de benchmarks een verbeterwens.

Corp meest kritisch

Bij de benchmarks in de **non-profitsector** zien we dat Corp een duidelijk koploper is met zes veranderwensen. OW heeft er vijf, Cult en ONP elk vier en Zorg drie. Het zelfkritisch zijn (meestal urgent) en werkt samen worden door alle vijf de non-profitbenchmarks gedeeld. Open/transparant kan volgens vier benchmarks beter. Commitment en het centraal stellen van het belang van de organisatie is voor geen van de benchmarks een verbeterwens.

Persoonsgebonden benchmarks

Genoeg te schaven aan rvb volgens commissarissen

Bij de **commissarissen** zijn de koplopers HR en VR met elk vijf veranderwensen. Jong en rvbEL hebben er elk vier, VZ en Merv drie en AC twee. Alle zeven commissarissen benchmarks hebben een verbeterwens bij het zelfkritisch zijn (meestal urgent). Daarnaast hebben ze allemaal, op AC na, een (urgente) verbeterwens bij ‘werkt samen’ en ‘is flexibel’.
Voor HR, Jong, VR en rvbEL moet de rvb wat opener/transparanter worden. Voor AC, HR en VR mag de rvb wel iets minder dominant zijn.

DIR zelfkritisch

Bij de **niet-commissarissen** zien we dat DIR zelf aangeeft dat zij zelfkritischer moet zijn (urgent), minder dominant, meer moet samenwerken en flexibeler moet zijn. Secr en IA sluiten bij de eerste drie aan. Het zelfkritische is voor IA een forse verbeterwens en geen urgente verbeterwens. Secr is van mening dat eigenschap open/transparant zijn meer aanwezig kan zijn in de rvb.

Gedeelde veranderwensen

Rvb moet zelfkritischer worden en beter samenwerken

Er zijn vier eigenschappen die er duidelijk bovenuit springen wat betreft gedeelde verbeterwensen. Dat is het zelfkritisch zijn van de rvb (negentien benchmarks), het samenwerken (zeventien benchmarks), het open/transparant zijn (dertien benchmarks) en het flexibel zijn (twaalf benchmarks).
Acht benchmarks hebben een verbeterwens of een bespreekbaar punt bij het dominant zijn. Zes benchmarks geven daarbij aan dat de rvb wel iets minder dominant mag zijn. Vier benchmarks hebben een verbeterwens bij het toegankelijk zijn van de rvb.

De enige twee eigenschappen van de rvb zonder een veranderwens zijn het hebben van commitment en centraal stellen van het belang van de organisatie.

Huidige situatie

Basisprofiel rvc

Rvc stelt belang organisatie centraal, heeft commitment, is open en toegankelijk

Bij het **basisprofiel** vallen **vier eigenschappen in de klasse 'volstrekt mee eens' of 'duidelijk mee eens' qua instemming**. De rvc stelt het belang van de organisatie centraal ('volstrekt mee eens'), verder is aanwezig bij de rvc commitment, openheid/transparantie en toegankelijkheid.
Drie eigenschappen vallen in de klasse 'min of meer mee eens': de rvc is zelfkritisch, werkt samen en is flexibel. Dat de rvc dominant is, daar is het basisprofiel het 'mee oneens'.

Basisprofiel rvb

Zelfkritisch niet aanwezig bij rvb, die wel commitment heeft en organisatie centraal stelt

Bij het **basisprofiel vallen twee eigenschappen in de klasse 'duidelijk mee eens' qua instemming**. Dat is dat commitment en het centraal stellen van het belang van de organisatie voldoende aanwezig zijn in de rvb.
Vier eigenschappen vallen in de klasse 'min of meer mee eens': de rvb is toegankelijk, werkt samen, is dominant en is open/transparant. De aanwezigheid in de rvb van flexibiliteit duidt op wat minder instemming, dat 'neigt naar instemming'. Dat de rvb zelfkritisch is, daar is het basisprofiel het mee 'oneens'.

Overall rvc

In de huidige situatie is bij slechts vier van de acht eigenschappen meer dan de helft van de benchmarks het er minimaal 'duidelijk mee eens' dat die aanwezig zijn bij de **rvc**. Dat betreft:
- de rvc stelt het belang van de organisatie centraal (95 procent van de benchmarks)
- de rvc heeft commitment (89 procent van de benchmarks)
- de rvc is open/transparant (74 procent van de benchmarks)
- de rvc is toegankelijk (68 procent van de benchmark)

Een duidelijke meerderheid (74 procent van de benchmarks) is het 'oneens' met de stelling dat de rvc dominant is.

In totaal 51 procent van de opties score ≥ 4.0

In totaal heeft 51 procent van de opties in de huidige situatie een score ≥ 4.0. In de wenselijke situatie is dat 78 procent. Wanneer we de grens bij een score van 3.5 leggen, scoort in de huidige situatie 84 procent boven die grens tegen 87 procent in de wenselijke situatie.

Overall rvb

In de huidige situatie is bij slechts twee van de acht eigenschappen meer dan de helft van de benchmarks het er minimaal ‘duidelijk mee eens’ dat die aanwezig zijn bij de **rvb**. Dat betreft:
- de rvb stelt het belang van de organisatie centraal (alle benchmarks)
- de rvb heeft commitment (alle benchmarks)

In totaal 36 procent van de opties score ≥ 4.0

In totaal heeft 36 procent van de opties een score ≥ 4.0. In de wenselijke situatie is dat 78 procent. Wanneer we de grens bij een score van 3.5 leggen, scoort in de huidige situatie 74 procent boven die grens tegen 89 procent in de wenselijke situatie.

Historische vergelijking basisprofiel 2014-2025

Wenselijk

Bij de **rvc** valt vooral op dat dominantie in 2014 veel hoger scoorde dan nu. Men vindt dat de rvc nu veel minder dominant is en dat ook niet moet zijn. Bij de andere zeven eigenschappen zijn de verschillen klein.

Bij de **rvb** vallen twee zaken op, het eerste is dat men anno 2025 van mening is dat de rvb veel minder dominant moet zijn dan in 2014, het tweede dat opvalt, is dat men vindt dat rvb veel minder zelfkritisch is dan in 2014.

Verbeterwensen

Het aantal verbeterwensen is zowel bij de rvc als bij de rvb gelijk gebleven. Wel zien we enkele verschuivingen. Voor de **rvc** in 2014 was flexibiliteit een verbeterwens. Die is nu vervangen door werkt samen.

Bij de **rvb** zien we nog steeds een urgente verbeterwens voor het zelfkritisch zijn. Ook de forse verbeterwensen bij flexibiliteit en openheid/transparantie zijn onveranderd. De verbeterwens in 2014 bij toegankelijkheid is verdwenen en vervangen door werkt samen.

3.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Moet een rvc dominanter acteren?

Hoe dominant moet een rvc zijn? Dat lijkt een simpele vraag met een simpel antwoord: nee natuurlijk moet een rvc niet dominant zijn. Niet op de stoel van een rvb zitten! Gezien de resultaten moeten we daar toch wat nuances in aanbrengen. Zo is de rvb, gezien de verbeterwens, van mening dat de rvc eigenlijk nu al wat te dominant is. Dat mag wel wat minder. De internal auditor heeft juist een verbeterwens de andere kant op: de rvc mag wel dominanter acteren. Bij de bedrijfsbenchmarks (MKB, het familiebedrijf, zorg en welzijn) zien we ook enkele benchmarks die die mening hebben. Voorstelbaar is dat een rvc wat dominanter is wanneer een bedrijf in moeilijk vaarwater verkeert. De rvc is dan meestal wat intensiever betrokken en dat kan een zekere dominantie met zich meebrengen. Ook kan het zijn dat een rvc wat dominanter is bij een wat minder ervaren rvb en/of een nieuwe CEO. Ook is het voorstelbaar dat een rvc van mening is dat de rvb 'onvoldoende' functioneert, maar dat een aanpassing van de samenstelling van de rvb op dat moment niet opportuun is. Maar wanneer komt dan het moment om weer een stap terug te doen? Of gebeurt dit alles onbewust?
Wat verder opvalt, is de relatief hoge instemming in de wenselijke situatie bij de secretaris en de internal auditor. Beide scoren het hoogst van alle onderscheiden benchmarks. De eerste is het deels oneens/deels eens dat dominant zijn een eigenschap van de rvc moet zijn, de internal auditor neigt daar zelfs naar instemming. Twee 'spelers' die het samenspel van rvc en rvb van dichtbij kunnen aanschouwen, misschien is het goed daar af en toe eens naar te luisteren als rvc..?

Waarom is de secretaris zo kritisch? En kan een jaarlijks 'functioneringsgesprek' met de secretaris veel kou uit de lucht halen?

In navolging van de vorige bespiegeling is de hoeveelheid verbeterwensen van de secretaris ten aanzien van de rvc opvallend. Waar andere persoonsgebonden benchmarks geen, één of, in twee gevallen, maximaal drie verbeterwensen hebben, heeft de secretaris er maar liefst zes. Niet alleen voor werkt samen, net als vele andere benchmarks, maar ook voor flexibel zijn, commitment hebben, open/transparant zijn, het centraal stellen van het belang van de organisatie en het zelfkritisch zijn. De verbeterwens bij die laatste eigenschap is zelfs urgent! Nu is de secretaris wel vaker een 'kritische benchmark' in ons onderzoek. Ook bij het onderdeel 'samenwerking binnen de rvc' is de secretaris niet alleen de persoonsgebonden benchmark met de meeste verbeterwensen. Ze is daar ook de benchmark met de meeste urgente verbeterwensen. De secretaris is dus redelijk consequent in het beantwoorden van de vragen.
De vraag is waarom de secretaris de aanwezigheid van deze zes (van de acht) eigenschappen bij de rvc toch zo anders waardeert dan de rvc zelf. Zijn de commissarissen toch meer eilandjes dan ze zelf denken? Of gaat werkt samen ook over de relatie van de rvc met de secretaris? Heeft commitment betrekking op een afzijdige in de rvc-vergadering of op niet voldoende tijd hebben om een bedrijfs/locatiebezoek te doen? Heeft de verbeterwens bij flexibel zijn te maken met eventueel geharnast in een standpunt blijven hangen of met de moeite die het de secretaris kost om alle agenda's naast elkaar te leggen om een vergadering te plannen?
Vermoedelijk is het een beetje van beide. Hoe komen de observaties (of zijn het irritaties?) van de secretaris bij de rvc terecht? Is dat nodig? Dat de rvc openstaat voor de feedback van de secretaris (zelfkritisch vermogen, urgente verbeterwens!) dan wel een uitlaatklep moet zijn? Kan een jaarlijks 'functioneringsgesprek' met de secretaris veel kou/irritatie uit de lucht halen? Of voelt de secretaris zich niet voldoende veilig om te zeggen wat hij/zij vindt van de rvc? Heeft de secretaris niet de neiging meer de kant van het bedrijf en de rvb te kiezen en bepaalt dat niet zijn/haar bril die wordt opgezet?

Toenemende frictie tussen rvc en rvb?

De nummer één verbeterwens bij de rvc is de aanwezigheid van de eigenschap werkt samen. Dertien benchmarks vinden dat die eigenschap beter geborgd moet worden. Bij de rvb is deze eigenschap tweede op de lijst met het aantal verbeterwensen. Zeventien benchmarks zijn van mening dat die eigenschap beter tot uiting moet komen in de rvb.
Alleen de voorzitter van de rvc en de commissaris die tevens lid is van de auditcommissie hebben geen verbeterwens bij de rvc en de laatste als enige persoonsgebonden benchmark ook niet bij de rvb. Hoe kan het dat men deze eigenschap zo breed als verbeterwens aanduidt? Is hier sprake van toenemende (onderhuidse) spanning? Een toenemende frictie tussen rvc en rvb, waardoor individuele commissarissen en rvb-leden zich meer alleen voelen staan? In 2014 zagen we tenslotte veel minder verbeterwensen bij deze eigenschap. Of gaat deze verbeterwens om irritaties ten aanzien van het samenwerken met collega's? Het hoofdstuk samenwerking binnen de rvc kan deels een verklaring voor dat laatste bieden: de meest genoemde verbeterwens (samen met voldoende doen aan permanente educatie) is immers dat elk lid een gelijkwaardige inbreng heeft. Maar liefst zeventien benchmarks zijn van mening dat die inbreng (veel) gelijkwaardiger kan dan nu. Daarentegen zien we daar bij het zijn van een team maar vier verbeterwensen. In hoeverre betreft de verbeterwens bij werkt samen de samenwerking tussen de rvc en rvb of binnen de rvc respectievelijk de rvb of van rvb met de mensen uit de organisatie. Of is het van allemaal een beetje?

Kijkt een rvc bij het selectie en benoemingsproces wel voldoende naar het zelfkritische vermogen van een potentieel rvb-lid?

We hebben acht eigenschappen uitgekozen en de vraag gesteld of men vindt dat deze aanwezig zijn in de rvb. Slechts twee daarvan hebben geen verbeterwens: het centraal stellen van het belang van de organisatie en commitment. Deze twee zijn volgens alle respondenten voldoende aanwezig in de rvb. Echter, open/transparant zijn, flexibel zijn, werkt samen en is zelfkritisch zijn eigenschappen die op dit moment niet of onvoldoende aanwezig zijn volgens velen. Vooral de situaties waarin scores worden gegeven die aangeven dat de respondent eigenlijk een onvoldoende uitdeelt, zijn opvallend. Die betreffen bijna allemaal het zelfkritisch vermogen van de rvb. Hoe kan het dat daar nagenoeg overal urgente verbeterwensen zijn? Wat voor consequenties heeft dat voor de leidinggevende capaciteiten en daarmee voor de organisatie? Hoe komt de commissaris tot deze conclusie? Negeert de rvb te veel de adviezen van de rvc? Komen uit de 360-gradenfeedback (als die wordt gedaan) telkens dezelfde verbeterpunten naar voren en doet de rvb daar vervolgens niets mee? We weten het niet, maar vragen ons wel af of een rvc, als ze dit als een probleem ervaart, het selectieproces van rvb-leden wel kritisch genoeg heeft bekeken. Ook het zelfkritisch vermogen kan men tijdens de sollicitatie/benoemingsprocedure naar voren/boven halen.
Maar realiseren de commissarissen zich wel voldoende dat de afstand rvc naar rvb korter is dan die van rvb naar rvc. Dit geldt vergelijkenderwijs nog meer voor de relatie tussen de mensen uit de betrokken organisatie en de rvc. En ongetwijfeld zegt de rvc dat 'de deur altijd openstaat', maar dat wordt door de niet-commissarissen niet altijd zo gezien en/of beleefd. Verder blijkt, en bleek ook in het verleden, dat als lid van een partij A wat moet zeggen over A en over B, deze meestal kritischer is over B dan over A. Een uitzondering hierop was regelmatig dat de rvb blijk gaf van een hogere mate van zelfkritisch vermogen dan de rvc. En ook nu spaart de rvc zichzelf niet, gezien de score voor zelfkritisch vermogen. We zijn ook geneigd te veronderstellen dat de commissarissen ten aanzien van hun zelfkritisch vermogen wat positiever zijn dan de buitenstaanders.

4 Psychologische veiligheid rvc en rvb

Samenvatting

Wenselijke situatie
Zelf
Niemand wil zich geremd voelen om bij elk onderwerp vragen te stellen, zich uit te spreken en anderen aan te spreken. Alle benchmarks vinden dat ze dat zelf moeten doen (score van een 4.0 of hoger). Ruim driekwart van de benchmarks heeft dezelfde mening als het gaat over de andere drie aspecten: fouten delen, zorgen delen en/of ideeën aan te dragen.

Rvc-collega's
Bij alle zes aspecten is minstens driekwart van de benchmarks van mening dat de rvc-collega's zich niet geremd moeten voelen om bij elk onderwerp: vragen te stellen, zich uit te spreken, anderen aan te spreken, fouten te delen, hun zorgen te delen en/of ideeën aan te dragen.

Rvb
Alle benchmarks zijn duidelijk van mening dat de rvb zich niet geremd moet voelen om zich uit te spreken bij elk onderwerp. Voor ruim driekwart van de benchmarks geldt dat ook voor vragen stellen, fouten delen en ideeën aandragen. Voor 65 procent van de benchmarks geldt dat voor zorgen delen en voor nog eens 59 procent van de benchmarks geldt die duidelijke mate van instemming voor anderen aanspreken.

Veranderwensen
Zelf
In de profitsector en in de non-profitsector hebben alleen GB, Fam, Corp en Cult een forse verbeterwens. Alle vier willen ze zich minder geremd voelen om bij elk onderwerp anderen aan te spreken. Bij de commissarissen en de niet-commissarissen benchmarks zien we geen enkele verbeterwens.

Rvc-collega's
Koplopers, met respectievelijk acht en zeven benchmarks die daar een verbeterwens hebben, zijn vragen stellen en fouten delen. Ideeën aandragen is het minst problematisch met slechts één benchmark (Secr) die daar een verbeterwens heeft.

Rvb
Koploper, met vijftien benchmarks, is de wens dat de rvb zich minder geremd voelt om elk onderwerp fouten te delen. Ook vragen stellen, zich uitspreken, anderen aanspreken en zorgen delen kan volgens telkens twaalf of dertien benchmarks beter.
Ideeën aandragen wijkt iets af en kan volgens acht benchmarks beter.

Huidige situatie
Zelf
Ten aanzien van zichzelf geven alle benchmarks aan dat ze het minimaal 'min of meer mee eens' zijn met de stelling dat ze zich niet geremd voelen om bij elk onderwerp: vragen te stellen, zich uit te spreken, anderen aan te spreken, fouten te delen, hun zorgen te delen en ideeën aan te dragen. De meeste zijn het er zelfs 'duidelijk of volstrekt mee eens'.

Rvc-collega's
Ten aanzien van de rvc-collega's zakt het overall gemiddelde wat, van 4.4 naar een 4.0. Dat zien we ook terug bij het basisprofiel. Deze scoorde ten aanzien van zichzelf bij vijf van de zes aspecten een 4.0 of hoger. Ten aanzien van de rvc-collega's is dat gezakt naar nog slechts één van de zes aspecten.
Kijken we naar alle benchmarks, dan zien we dat alleen het delen van zorgen door de rvc-collega's op een meerderheid kan rekenen, 61 procent van de benchmarks heeft die mening.
Met name bij het delen van fouten zien we benchmarks die daar slechts neigen naar instemming (Corp, OW) of zelfs in de 'deels mee oneens/deels mee eens' klasse zitten (Secr). Verder valt het lage gemiddelde op van VR, hoewel Merv en Secr daar maar een fractie boven zitten.

Rvb
Het individuele rvb-lid voelt zich zelf niet echt geremd bleek al eerder.
De omgeving van de rvb ziet dat duidelijk anders. Daarbij is wel een tweedeling te zien onder de commissarissen. VZ en AC zitten met hun scores redelijk dicht bij die van de rvb zelf, maar met name Jong rvbEL en Merv zitten met hun gemiddelde scores flink lager. Alleen IA heeft gemiddeld een hogere score op de zes aspecten dan het individuele rvb-lid

zelf.
Fouten delen en andere aanspreken zijn de twee aspecten die gemiddeld het laagst scoren. Dat betekent dat bij deze het idee heerst dat de rvb zich daar wel geremd voelt.

Onderzoeksvraag

We vroegen de respondenten naar hun mening over acht aan psychologische veiligheid gerelateerde stellingen. Vanuit het perspectief van henzelf, de collega's in de rvc en vanuit de rvb. Deze zijn nieuw en dat betekent dat we die niet kunnen vergelijken in de tijd.

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

4.1 Wenselijke situatie

Figuur 4.1.1
Scores gewenste situatie voor psychologische veiligheid zelf, basisprofiel
Legenda: 5-puntsschaal met 1 volstrekt mee oneens tot en met 5 volstrekt mee eens

Zelf

Basisprofiel: alle zes aspecten (zeer) wenselijk

Gewenste situatie basisprofiel

Bij het basisprofiel vallen alle zes aspecten in de klassen met de hoogste mate van instemming, ‘volstrekt eens’ (score ≥ 4.5) of ‘duidelijk mee eens’ (4.0 ≤ score < 4.5). Het belangrijkste is dat de respondent zich niet geremd voelt om bij welk onderwerp dan ook vragen te stellen.

Figuur 4.1.2
Scores gewenste situatie voor psychologische veiligheid rvc-collega's, basisprofiel
Legenda: 5-puntsschaal met 1 volstrekt mee oneens tot en met 5 volstrekt mee eens

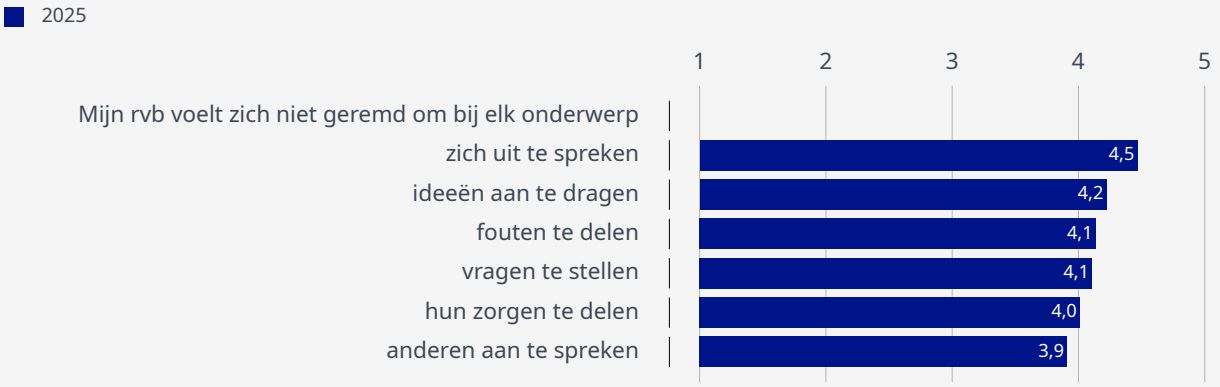
Rvc-collega’s

Basisprofiel: vragen stellen, zorgen delen en uitspreken wenselijk

Gewenste situatie basisprofiel

Bij het basisprofiel vallen drie aspecten in de klasse ‘duidelijk mee eens’ (4.0 ≤ score < 4.5): de rvc-collega’s moeten zich niet geremd voelen om bij elk onderwerp vragen te stellen, hun zorgen te delen en zich uit te spreken.
Anderen aanspreken, ideeën aandragen en fouten delen valt net een klasse lager, in de klasse ‘min of meer mee eens’ (3.5 ≤ score < 4.0).

Figuur 4.1.3
Scores gewenste situatie voor psychologische veiligheid rvb, basisprofiel
Legenda: 5-puntsschaal met 1 volstrekt mee oneens tot en met 5 volstrekt mee eens



Rvb

Basisprofiel: vijf van de zes aspecten wenselijk

Gewenste situatie basisprofiel

Bij het basisprofiel vallen vijf van de zes aspecten in de klasse ‘duidelijk mee eens’ (4.0 ≤ score < 4.5). Alleen het anderen aanspreken valt een klasse lager, in de klasse ‘min of meer mee eens’.

Draagvlak: hoe breed delen de benchmarks de wenselijkheid?

.

Overall valt 95 procent van de aspecten betreffende zichzelf in de klasse ‘duidelijk mee eens’ of hoger

Ten aanzien van zichzelf

De andere benchmarks delen de mate van wenselijkheid van het basisprofiel ten aanzien van **zichzelf** breed. Bij zich niet geremd voelen om vragen te stellen, zich uit te spreken en anderen aan te spreken vinden alle benchmarks dat ze dat zelf moeten doen (score van een 4.0 of hoger). Ruim driekwart van de benchmarks is het ‘duidelijk eens’ met de andere drie aspecten.

.

Overall valt 71 procent van de aspecten betreffende de rvc-collega’s in de klasse ‘duidelijk mee eens’ of hoger

Ten aanzien van de rvc

De mate van wenselijkheid van het basisprofiel wordt ook bij de **rvc** breed gedeeld. Zij het wat minder dan bij ‘zichzelf’. Bij alle zes aspecten is minstens 61 procent van de benchmarks van mening dat de rvc-collega’s daaraan moeten voldoen. De meeste instemming doet zich met 89 procent van de benchmarks voor bij vragen stellen en de minste (61 procent) bij ideeën aandragen.

.

Overall valt 84 procent van de aspecten betreffende de rvb in de klasse ‘duidelijk mee eens’ of hoger

Ten aanzien van de rvb

De mate van wenselijkheid van het basisprofiel ten aanzien van de **rvb** wordt ook breed gedeeld onder de andere benchmarks. Alle benchmarks zijn duidelijk van mening dat de rvb zich niet geremd moet voelen om zich uit te spreken bij elk onderwerp. Voor meer dan 90 procent van de benchmarks geldt dat ook voor vragen stellen, fouten delen en ideeën aandragen. Voor 65 procent van de benchmarks geldt dat voor zorgen delen en voor nog eens 59 procent van de benchmarks geldt die duidelijke mate van instemming voor anderen aanspreken.

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel (als het gaat over de respondent zelf)

Overall afwijkingspercentage hoger bij profitsector dan bij non-profitsector

Overall is het afwijkingspercentage substantieel bij de bedrijfsbenchmarks (46 procent). Dat komt voornamelijk vanuit de profitsector met 67 procent. Voor de non-profitsector is het percentage met 33 procent veel lager. Het overall afwijkingspercentage bij de persoonsgebonden benchmarks is met 4 procent marginaal.

Bedrijfsbenchmarks

Grote overeenstemming met basisprofiel

Bij de **profitsector** en de **non-profitsector** is sprake van een grote mate van overeenstemming met het basisprofiel. Alle bedrijfsbenchmarks scoren bij alle zes aspecten (ruim) boven de 4.0 en zijn het dus 'duidelijk of volstrekt eens' met de stellingen. De materiële verschillen (en het substantiële afwijkingspercentage) komen dus voort uit de verschillen tussen het 'duidelijk mee eens' of 'volstrekt mee eens' zijn met een stelling/aspect van psychologische veiligheid.

Persoonsgebonden benchmarks

Nagenoeg helemaal eens met basisprofiel

Bij de persoonsgebonden benchmarks bij de commissarissen en de niet-commissarissen zien we alleen bij Merv een materiële afwijking. Merv wijkt één keer materieel af bij de wenselijkheid om bij elk onderwerp zorgen te delen. Merv is het daar 'min of meer mee eens' terwijl het basisprofiel het daar 'duidelijk mee eens' is.

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel (als het gaat over de rvc-collega's)

Overall is het afwijkingspercentage weliswaar substantieel bij de bedrijfsbenchmarks (81 procent), maar als we kijken naar de verschillen dan zien we dat die zich voor het merendeel afspelen op 'duidelijk mee eens – volstrekt mee eens' spectrum.

Bedrijfsbenchmarks

Grote overeenstemming met basisprofiel

Bij de **profitsector** en de **non-profitsector** is sprake van een grote mate van overeenstemming met het basisprofiel. Alle bedrijfsbenchmarks, behalve het basisprofiel, scoren bij alle zes aspecten (ruim) boven de 4.0 en zijn het dus 'duidelijk of volstrekt eens' met de stellingen. De meeste materiële verschillen (en het substantiële afwijkingspercentage) komen dus voort uit de verschillen tussen het 'duidelijk mee eens' of 'volstrekt mee eens' zijn met een stelling/aspect van psychologische veiligheid.
Alleen waar het basisprofiel net onder de 4.0 scoort (en in de 'min of meer mee eens' klasse valt), bij anderen aanspreken, fouten delen en ideeën aandragen, zien we materiële verschillen. Alle andere bedrijfsbenchmarks scoren daar (ruim) boven de 4.0.

Persoonsgebonden benchmarks

Helemaal eens met basisprofiel

Bij de persoonsgebonden benchmarks bij de commissarissen en de niet-commissarissen zien we geen enkele materiële afwijking.

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel (als het gaat over de rvb)

Overall afwijkingspercentage eerder laag dan hoog

Overall is het afwijkingspercentage substantieel bij de bedrijfsbenchmarks (45 procent), maar als we alleen kijken naar de materiële verschillen is het laag. De verschillen komen voornamelijk vanuit de profitsector met 58 procent. Voor de non-profitsector is het percentage met 40 procent veel lager. Het overall afwijkingspercentage bij de persoonsgebonden benchmarks is met 11 procent laag.

Bedrijfsbenchmarks

Grote overeenstemming met basisprofiel

Bij de **profitsector** en de **non-profitsector** is sprake van een grote mate van overeenstemming met het basisprofiel. Alle bedrijfsbenchmarks, behalve het basisprofiel, scoren bij alle zes aspecten (ruim) boven de 4.0 en zijn het dus 'duidelijk of volstrekt eens' met de stellingen. De meeste materiële verschillen (en het substantiële afwijkingspercentage) komen dus voort uit de verschillen tussen het 'duidelijk mee eens' of 'volstrekt mee eens' zijn met een stelling/aspect van psychologische veiligheid.
Alleen waar het basisprofiel net onder de 4.0 scoort (en in de 'min of meer mee eens' klasse valt), bij anderen aanspreken, zien we materiële verschillen. Alle andere bedrijfsbenchmarks scoren daar (ruim) boven de 4.0.

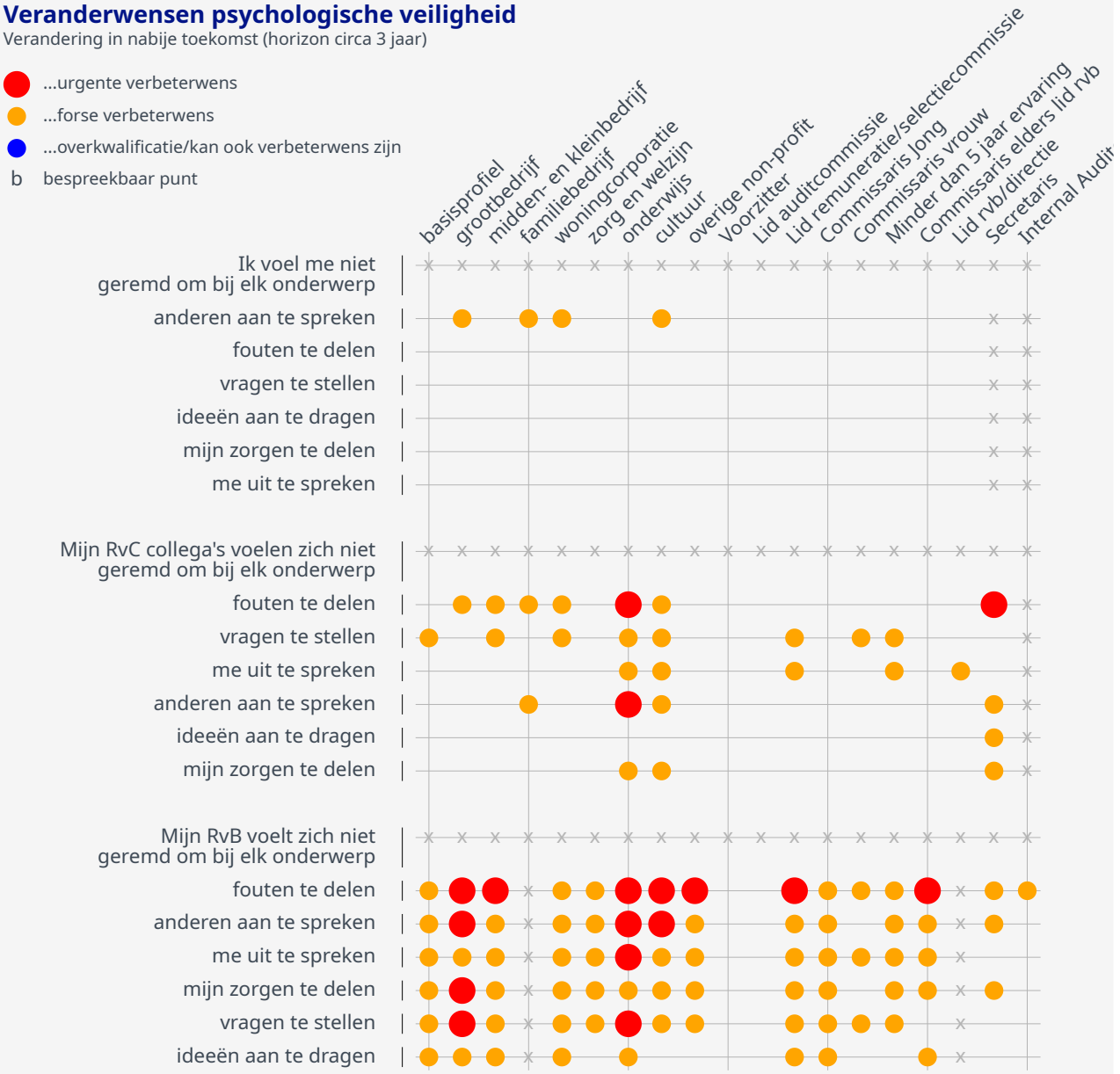
Persoonsgebonden benchmarks

Nagenoeg helemaal eens met basisprofiel

Bij de persoonsgebonden benchmarks bij de **commissarissen** en de **niet-commissarissen** zien we alleen bij Jong en IA een materiële afwijking. Jong wijkt één keer materieel af en wel bij de wenselijkheid dat de rvb zich bij elk onderwerp niet geremd voelt om ideeën aan te dragen. Merv is het daar 'min of meer mee eens' terwijl het basisprofiel het daar 'duidelijk mee eens' is. De IA wijkt vijf keer materieel af, maar alleen bij het anderen aanspreken is dat relevant: IA is het 'duidelijk mee eens' en het basisprofiel is het 'min of meer mee eens'. De overige materiële verschillen tussen basisprofiel en IA gaan over 'duidelijk of volstrekt eens' zijn met een stelling.

4.2 Veranderwensen en huidige situatie

Figuur 4.2
Veranderwensen psychologische veiligheid
Verandering in nabije toekomst (horizon circa 3 jaar)



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

.

Voor zichzelf geen, voor rvc één en voor rvb overal verbeterwensen

Basisprofiel

Het basisprofiel heeft voor **zichzelf** geen verbeterwensen. Voor de **rvc-collega's** wenst hij alleen dat die zich minder geremd voelen om bij elk onderwerp vragen te stellen.
Wat betreft de **rvb** geldt dat het basisprofiel bij alles zes aspecten forse verbeterwensen heeft.

Andere benchmarks

Zeer laag overall veranderpercentage voor zichzelf

Voor alle benchmarks gezamenlijk is het **veranderpercentage** met betrekking tot **zichzelf** 4 procent **zeer laag**. Voor de bedrijfsbenchmarks in totaal is het percentage 7 procent, voor de persoonsgebonden benchmarks is het overall veranderpercentage zelfs 0 procent.

Laag overall veranderpercentage voor rvc-collega's

Voor alle benchmarks gezamenlijk is het **veranderpercentage** met betrekking tot de **rvc-collega's** 26 procent **laag**. Voor de bedrijfsbenchmarks in totaal is het percentage 33 procent, waarbij de non-profitsector een grotere wens tot verandering heeft (40 procent) dan de profitsector (25 procent). Voor de persoonsgebonden benchmarks is het overall veranderpercentage 19 procent.

Hoog overall veranderpercentage voor rvb

Voor alle benchmarks gezamenlijk is het **veranderpercentage** met betrekking tot de **rvb** met 73 procent **zeer hoog**. Voor de bedrijfsbenchmarks in totaal is het percentage 94 procent, voor de persoonsgebonden benchmarks is het overall veranderpercentage 54 procent.

Verbeterwensen bij zichzelf

Alleen bij anderen aanspreken vier verbeterwensen

In de **profitsector** en in de **non-profitsector** hebben alleen GB, Fam, Corp en Cult een forse verbeterwens. Alle vier willen ze zich minder geremd voelen om bij elk onderwerp anderen aan te spreken.

Bij de **commissarissen** en de **niet-commissarissen** benchmarks zien we überhaupt geen verbeterwensen.

Verbeterwensen bij de rvc-collega's

Rvc-collega's mogen vaker bij elk onderwerp fouten delen en vragen stellen

In de **profitsector** hebben MKB en Fam beide twee verbeterwensen en basisprofiel en GB beide één. Zowel GB als MKB als Fam delen hun verbeterwens voor het meer delen van fouten. MKB deelt de verbeterwens van het basisprofiel om vragen te stellen bij elk onderwerp.

In de **non-profitsector** heeft Corp twee verbeterwensen: voor vragen stellen en voor fouten delen. OW en Cult hebben en delen er beide vijf. Alleen ideeën aandragen is bij beide geen verbeterwens. Voor OW is het zich minder geremd voelen bij elk onderwerp anderen aan te spreken of fouten te delen een urgente verbeterwens.
Zorg en ONP hebben geen verbeterwensen.

Bij de **commissarissen** hebben HR en Merv beide verbeterwensen voor vragen stellen en zich uitspreken. Dat zouden ze wenselijk vinden als hun collega's dat vaker zouden doen/zich minder geremd zouden voelen. VR sluit aan wat betreft de verbeterwens over het vragen stellen.

Secr: rvc mag vaker fouten delen

Bij de **niet-commissarissen** heeft DIR één verbeterwens voor het zich meer uitspreken. Secr daarentegen heeft er maar liefst vier: voor anderen aanspreken, zorgen delen, ideeën aandragen en fouten te delen. Die laatste is zelfs urgent.

Gedeelde veranderwensen bij de rvc-collega's

Koplopers, met respectievelijk acht en zeven benchmarks die daar een verbeterwens hebben, zijn vragen stellen en fouten delen.
Ideeën aandragen is het minst problematisch met slechts één benchmark (Secr) die daar een verbeterwens heeft.

Verbeterwensen bij de rvb

Rvb moet of mag zich vaker laten horen

In de **profitsector** en in de **non-profitsector** hebben alle benchmarks nagenoeg bij alle zes aspecten een verbeterwens. Enkel Zorg, Cult en ONP hebben geen verbeterwens bij ideeën aandragen.
Bij de profitsector valt GB op met vier urgente verbeterwensen voor vragen stellen, anderen aanspreken, fouten delen en zorgen delen. Bij de non-profitsector valt OW op met ook vier urgente verbeterwensen voor vragen stellen, zich uit spreken, anderen aanspreken en fouten delen.

Fam heeft bij dit onderdeel te weinig waarnemingen

Grote onderlinge verschillen bij commissarissen

Bij de **commissarissen** vallen VZ en AC op omdat ze nergens verbeterwensen hebben. Dat staat in schril contrast met HR en Jong die bij alle zes verbeterwensen hebben en met Merv en rvbEL die er beide vijf hebben. VR heeft drie verbeterwensen.

IA en Secr: rvb mag vaker fouten delen

Bij de **niet-commissarissen** heeft DIR geen enkele verbeterwens voor zichzelf. Secr heeft verbeterwensen bij anderen aanspreken, fouten delen en zorgen delen. IA heeft slechts één verbeterwens voor het fouten delen.

Gedeelde veranderwensen bij de rvb

Koploper, met vijftien benchmarks, is de wens dat de rvb zich minder geremd voelt om elk onderwerp fouten te delen. Ook vragen stellen, zich uitspreken, anderen aanspreken en zorgen delen kan volgens telkens twaalf of dertien benchmarks beter.
Ideeën aandragen wijkt iets af en kan volgens acht benchmarks beter.

Huidige situatie

Ruime overtuiging over zichzelf bij de zes aspecten	Ten aanzien van **zichzelf** geven alle benchmarks aan dat ze het minimaal min of meer mee eens zijn met de stelling dat ze zich niet geremd voelen om bij elk onderwerp: vragen te stellen, zich uit te spreken, anderen aan te spreken, fouten te delen, hun zorgen te delen en ideeën aan te dragen. De meeste benchmarks zijn het er zelfs duidelijk of volstrekt mee eens. Toch zijn er enkele opvallende zaken. De eerste is dat Merv zich, van alle persoonsgebonden benchmarks, het meest geremd voelt om fouten en zorgen te delen. Daarnaast valt VR op. Deze benchmark scoort van alle persoonsgebonden benchmarks gemiddeld het laagst. Of zijn deze twee juist beeld- of stereotypebevestigend?
Meer twijfel ten aanzien van rvc-collega's, met name bij fouten delen	Ten aanzien van de **rvc-collega's** zakt het overall gemiddelde wat, van 4.3 bij zichzelf naar een 4.0 hier. Dat zien we ook terug bij het basisprofiel. Deze scoorde ten aanzien van zichzelf bij vijf van de zes aspecten een 4.0 of hoger. Ten aanzien van de rvc-collega's is dat gezakt naar nog slechts één van de zes aspecten. Als we naar alle benchmarks kijken, zien we dat alleen het delen van zorgen door de rvc-collega's op een meerderheid kan rekenen, 61 procent van de benchmarks is die mening toegedaan. Met name bij het delen van fouten zien we benchmarks die daar slechts neigen naar instemming (Corp, OW) of zelfs in de 'deels mee oneens/deels mee eens' klasse zitten (Secr).
Omgeving kijkt anders naar rvb dan hoe rvb zichzelf ziet	Ten aanzien van de **rvb** zakt het overall gemiddelde verder naar een 3.9. Het individuele rvb-lid voelt zich zelf niet echt geremd, bleek al eerder. De scores zitten bij deze benchmark rond de 4.0, wat een duidelijk instemming is. Er waren door het rvb-lid ook geen verbeterwensen geformuleerd. De omgeving van de rvb ziet dat duidelijk anders. Alleen IA heeft gemiddeld een hogere score op de zes aspecten dan het rvb-lid zelf. Daarbij is wel een tweedeling te zien onder de commissarissen. VZ en AC zitten met hun scores redelijk dicht bij die van het rvb-lid zelf, maar met name Jong rvbEL en Merv zitten met hun gemiddelde scores flink lager. Fouten delen en andere aanspreken zijn de twee aspecten die gemiddeld het laagst scoren. Dat betekent dat bij deze dimensies het idee heerst dat de rvb zich daar wel geremd voelt.

4.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Ervaren en minder ervaren commissarissen, kleine maar misschien beeldbevestigende verschillen?

We zien ook kleine verschillen tussen ervaren en minder ervaren commissarissen (minder dan vijf jaar ervaring). Deze laatste heeft de laagste instemming, van alle benchmarks, als het gaat over het zich geremd voelen om fouten te delen. Ondanks de laagste score is de minder ervaren commissaris het nog wel minimaal 'min of meer mee eens' met het delen van fouten. En het verschil met de andere benchmarks, waaronder de ervaren commissaris (basisprofiel), is niet groot.
Het verschil, tussen ervaren en minder ervaren, is wel groot als het gaat over het geremd voelen om bij elk onderwerp zorgen te delen. De ervaren commissaris geeft aan zich niet geremd te voelen om bij elk onderwerp zijn of haar zorgen te delen. Het zou kunnen dat nieuwe commissarissen liever eerst de kat uit de boom kijken of kijken hoe de hazen lopen. Dat kan ook te maken hebben met wat onzekerheid over het herkennen of interpreteren van signalen die deze persoon ontvangt. Het zou voor het functioneren van de totale raad echter jammer zijn als die signalen misschien te lang op de plank blijven liggen. Een aantal jaar geleden hebben we wel eens geopperd dat een nieuw rvc-lid een coach zou moeten krijgen. Misschien dat zo'n coach voor een minder ervaren commissaris ervoor kan zorgen dat deze minder remming ervaart om zorgen eerder te delen?

Collega's in de rvc moeten zich minder geremd voelen om fouten te delen en vragen te stellen, maar de individuele commissaris doet dat blijkbaar zelf wel voldoende?

De twee meest genoemde verbeterwensen voor de collega's in de rvc zijn dat die zich minder geremd mogen voelen om bij welk onderwerp dan ook fouten te delen of vragen te stellen. In combinatie met het ontbreken van verbeterwensen bij deze twee dimensies bij de respondent zelf leidt dat tot de interessante constatering dat als men dit niet bespreekt, er niets verandert. Immers, iedereen wijst naar elkaar, maar niet naar zichzelf. Het is tegelijkertijd ook een zorgelijke constatering voor het functioneren van de rvc en sluit aan bij wat we tijdens de interviews vaak merkten. In eerste instantie gaven respondenten aan dat ze geen remmingen zagen bij collega's om bij elk onderwerp vragen te stellen. Echter, als wij doorvroegen of dat dan ook gold voor gebieden die niet het expertisegebied waren van collega's, dan kwamen er bedenkingen bij de stelligheid dat er geen remmingen waren. Met als meest 'bekende' voorbeeld, het durven stellen van vragen over financiële zaken als 'non-financial'.

Waarom lijkt individueel rvb-lid geen remming te ervaren, maar ziet een groot deel van de commissarissen dat anders?

Geen van de persoonsgebonden benchmarks had een verbeterwens bij de zes aspecten als het over zichzelf ging. Niemand voelt zich geremd om bij welk onderwerp dan ook vragen te stellen, zich uit te spreken, anderen aan te spreken, zijn zorgen te delen, fouten te delen of ideeën aan te dragen. Ook het individuele rvb-lid niet. Echter de omgeving van dat rvb-lid heeft wat kanttekeningen bij het zelfkritische vermogen van de rvb constateerden we in het vorige hoofdstuk. Alle benchmarks hadden bij die eigenschap van de rvb een verbeterwens. Die verbeterwens lijkt te worden gerechtvaardigd in dit hoofdstuk. Waar het rvb-lid het beeld van zichzelf heeft dat ze zich niet geremd voelt, denken de meeste andere onderscheiden benchmarks daar heel anders over. Alle bedrijfsbenchmarks hebben nagenoeg overal (urgente) verbeterwensen en dat geldt bij de persoonsgebonden benchmarks voor de commissaris die lid is van de remuneratie en/of selectiecommissie, voor de jongere commissaris, voor de minder ervaren commissaris en voor de commissaris die tevens elders in een rvb zit. Zij constateren dat de rvb wel degelijk remmingen heeft bij de genoemde zes aspecten. Tenminste, dat ervaren zij zo. Voor hen mag bij bijna alle aspecten, maar in elk geval zeker bij het delen van fouten, de rvb minder remming ervaren.
Het opmerkelijke is dat de rvc-voorzitter, de commissaris die lid is van de auditcommissie en de internal auditor zich wel degelijk herkennen in wat het rvb-lid aangeeft. Heeft dit te maken met elkaar kennen? Voelt de rvb zich meer senang om bijvoorbeeld fouten toe te geven in de auditcommissie? Heeft het te maken met een bepaald soort 'veilige technische' onderwerpen?

Elkaar aanspreken voelt nog wat ongemakkelijk

Wanneer we kijken naar de overall scores bij het 'aanspreken van anderen' en het 'delen van fouten', dan zien we dat deze voortdurend in zowel de huidige als de wenselijke situatie qua score telkens onderaan zit. Meestal is dat voor de huidige situatie wat pregnanter dan voor de wenselijke situatie. In absolute termen zijn de verschillen met de andere dimensies niet substantieel. Toch zoomen we wat in op wat ervaringen uit de interviews met betrekking tot het aanspreken van anderen. Niet alleen zien we hier meestal de laagste score, maar zeker in de huidige situatie ook de hoogste standaarddeviatie (dus uiteenlopende opvattingen). Daarbij gaven de respondenten aan af en toe wat ongemak en terughoudendheid ook bij zichzelf te bespeuren. Ook het moment waarop je een ander aanspreekt liet wat verschillende benaderingen zien. Niet ongebruikelijk is om dat buiten de vergadering te doen onder vier ogen. In de vergadering zelf is voor sommigen een te grote barrière. Opvallend is dat bij het onderdeel 'zichzelf' anderen aanspreken de enige dimensie is waar verbeterwensen

voorkomen en wel bij vier benchmarks (Grootbedrijf, Familiebedrijf, Woningcorporatie en Culturele organisatie). Deze vier verbeterwensen steken wat mager af tegen de 28 bij de rvc-collega's en de 74 bij de rvb. Is dit een indicatie van zelfoverschatting of...? En komen deze eigenschappen wel aan de orde bij het opstellen van profielen van rvc- en rvb-leden?

Spiegeltje, spiegeltje aan de wand wie is de commissaris met de minste remmingen in het land?

Uiteraard hebben we het hier over de door ons onderzochte remmingen. We constateren dat bij het onderdeel 'ikzelf' nagenoeg geen verbeterwensen zijn. In mindere mate geldt dit ook voor 'mijn rvc-collega's', maar bij 'mijn rvb' gaan alle remmen los. Daar constateren wij veel verbeterwensen.

Hierbij willen wij een aantal kanttekeningen plaatsen. En wel:

- *In het algemeen kijkt men naar 'zichzelf' meestal met een zekere mildheid.*
- *Hetzelfde gaat op voor de groep, waarvan men deel uitmaakt.*
- *De rvb is een 'andere' partij, die zit figuurlijk aan de andere kant van de tafel.*
- *De onderzochte 'elementen'/ 'dimensies' maken meestal geen deel uit van een gestructureerde en periodieke beoordeling van rvc- en rvb-leden.*
- *Opvallend is dat de voorzitter van de rvc en het auditcommmissielid de twee benchmarks zijn die bij alle drie 'doelgroepen' geen enkele verbeterwens hebben. Van de voorzitter is dit in lijn met zijn/haar opvattingen met de in onze onderzoeken meestal het laagste aantal verbeterwensen bij deze benchmark. De voorzitter lijkt een heel brede schaal te hanteren in de categorie 'voldoende'. Voor het auditcommissielid hebben we geen verklaring.*
- *De secretaris en de internal auditor zijn de enige benchmarks die vermoedelijk met wat meer distantie naar de rvc (en wellicht ook naar de rvb) kijken. Met allerlei voorbehouden zouden we adviseren hun signalen serieus te nemen. Dat betekent dat nog eens kritisch gekeken moet worden naar anderen aanspreken, fouten delen, zorgen delen en ideeën aandragen.*
- *Misschien is het goed om bij het kijken naar het spiegeltje aan de wand een ander over de schouder mee te laten kijken. In het verleden hebben wij geregeld gehoord dat de levenspartner daarvoor uitermate geschikt lijkt te zijn. Maar we zijn er zeker van dat er dan ook kijkers zijn die wellicht selectief doof zullen zijn voor de observaties van hun partner...*

5 Externe partij I, profiel, manier van werving en briefing

Samenvatting

Wenselijke situatie
Voor het basisprofiel geldt dat voordat men een nieuwe commissaris aantrekt het wenselijk is dat de rvc een nieuw profiel van de rvc maakt en dat de rvc een profiel voor de aan te trekken commissaris maakt. In beide gevallen is bapr het daar 'duidelijk mee eens' (4.0 ≤ score < 4.5). Dat een externe deskundige beide zaken doet, daar is het basisprofiel het 'min of meer mee eens'. De wenselijkheid van het basisprofiel ten aanzien van de verdeling tussen de rvc enerzijds en een externe deskundige anderzijds wordt breed gedeeld onder de andere benchmarks. Verder zien we vooral onderlinge verschillen ten aanzien van de inzet van een externe deskundige. Daar zien we dat bij de bedrijfsbenchmarks de hoogste instemming ligt bij het beursgenoteerde bedrijf en bij de persoonsgebonden benchmarks bij de jongere commissaris, op de voet gevolgd door de vrouwelijke commissaris.
De duidelijke voorkeur bij de zoektocht naar een nieuwe commissaris ligt bij de meeste benchmarks, waaronder het basisprofiel, duidelijk bij de werving via een extern bureau. Onderlinge verschillen komen vooral naar boven bij het gebruik van het eigen netwerk van zittende commissarissen en bij het gebruik van advertenties.
Het is verder (zeer) wenselijk dat een eventuele briefing voor een extern bureau zowel technische als persoonlijke competenties bevat.

Veranderwensen
Dat, voordat men een nieuwe commissaris aantrekt, de rvc een nieuw profiel van de rvc maakt, is de stelling die, qua aantal verbeterwensen, boven de anderen uitspringt. Negen benchmarks zijn van mening dat dat beter moet. Voor vijf benchmarks geldt dat een extern bureau vaker dat profiel op moet stellen.
Ten aanzien van het werven, zien we de meeste veranderwensen terug bij het (meer) werven uit eigen netwerk. Elf benchmarks vinden dat of een (urgente) verbeterwens of een bespreekbaar punt. Zes benchmarks zijn van mening dat men vaker een extern bureau moet inzetten bij de zoektocht naar een nieuwe commissaris.
Er zijn bijna geen veranderwensen bij de technische en persoonlijke competenties in een eventuele briefing aan een extern bureau.

Huidige situatie
In de huidige situatie is ten aanzien van het profiel bij één stelling meer dan 50 procent van de benchmarks het minimaal 'duidelijk eens'. Dat gaat er om dat voordat men een nieuwe commissaris aantrekt, de rvc een profiel maakt voor de aan te trekken commissaris (76 procent van de benchmarks). Verder zien we dat meer dan 50 procent van de benchmarks het minimaal 'duidelijk eens' is dat men werft via een extern bureau zoals een search and select of executive search (56 procent van de benchmarks) en dat de eventuele briefing voor een extern bureau voor een commissaris zowel technische competenties (93 van de benchmarks) als persoonlijke competenties (86 procent van de benchmarks) bevat.
Ten aanzien van het profiel zien we de nodige verschillen tussen bedrijfsbenchmarks onderling en tussen persoonsgebonden benchmarks onderling. Dat geldt voor alle drie de stellingen behalve de stelling 'maakt de rvc een profiel voor de aan te trekken commissaris'. Met name bij de inzet van een externe deskundige zien we dat.
Bij de manier van werven zitten de onderlinge verschillen vooral ten aanzien van de inzet van een extern bureau en bij het gebruik van een advertentie.

Historische vergelijking
In vergelijking met 2018 zien we dat bij het basisprofiel voor het maken van een profiel de inzet van een externe deskundige is gestegen. De wenselijkheid is op hetzelfde niveau gebleven. Het aanpassen van het profiel van de hele rvc en ook de wenselijkheid daarvan is gestegen.

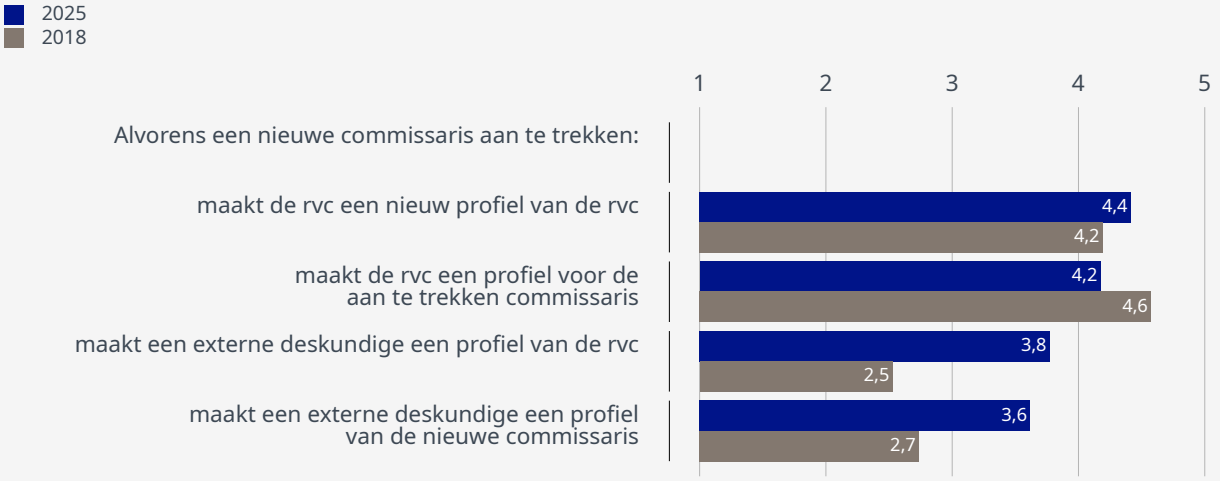
Ten aanzien van de briefing is niets veranderd. Ten aanzien van de manier van werven, zien we dat de wenselijkheid om te werven via het eigen netwerk licht is gestegen.

Onderzoeksvraag

Aan de respondenten hebben we vier stellingen voorgelegd met betrekking tot het profiel van een nieuwe commissaris, drie stellingen met betrekking tot de manier waarop men werft en twee stellingen over de briefing voor een extern bureau. Deze stellingen zijn eerder in 2018 voorgelegd.
We hebben de 5-puntsschaal gebruikt met: *1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = eens en 5 = volstrekt mee eens.*

5.1 Wenselijke situatie

Figuur 5.1.1
Scores gewenste situatie voor profiel nieuw rvc-lid, basisprofiel
Legenda: 5-puntsschaal met 1 volstrekt mee oneens tot en met 5 volstrekt mee eens



Profiel

.

Basisprofiel

Basisprofiel: rvc maakt profiel nieuwe commissaris en rvc

Voor het basisprofiel geldt dat voordat men een nieuwe commissaris aantrekt het wenselijk is dat de rvc een nieuw profiel van de rvc maakt en dat de rvc een profiel voor de aan te trekken commissaris maakt. In beide gevallen is bapr het daar 'duidelijk mee eens' (4.0 ≤ score < 4.5).
Dat een externe deskundige beide zaken doet, daar is bapr het 'min of meer mee eens'.

Draagvlak: hoe breed delen de benchmarks de wenselijkheid?

Brede instemming ten aanzien van verdeling rvc en externe deskundige

De wenselijkheid van het basisprofiel ten aanzien van de verdeling tussen de rvc enerzijds en een externe deskundige anderzijds wordt breed gedeeld onder de andere benchmarks. Bij de stellingen waarin de rvc beide zaken uitvoert, scoort 88 procent en 71 procent van de benchmarks een 4.0 of hoger. Bij de stellingen waarin een externe deskundige beide zaken doet geldt dat voor maar 19 procent en 13 procent van de benchmarks.

Andere benchmarks vergeleken met basisprofiel

Overall afwijkingspercentage substantieel bij bedrijfsbenchmarks

Overall is het **afwijkingspercentage hoog bij de bedrijfsbenchmarks** (81 procent). Dat komt iets meer uit non-profitsector met 83 procent dan uit de profitsector met 75 procent. Het overall afwijkingspercentage bij de persoonsgebonden benchmarks is 33 procent, waarbij de commissarissen niet-commissarissen benchmarks weinig van elkaar verschillen (33 procent en 38 procent).

Bedrijfsbenchmarks

Minder instemming met externe deskundige dan bapr

Bij de **profitsector** zien we bij GB en MKB een veel minder grote instemming als het gaat over wenselijkheid van de inzet van een externe deskundige. Het basisprofiel is het er 'min of meer mee eens' dat een externe deskundige een profiel moet maken van de rvc en van de aan te trekken commissaris. Het GB neigt daar naar instemming en het MKB is het daar 'deels mee oneens/deels mee eens'.

Ook in non-profitsector weinig animo voor inzet externe deskundige

In de **non-profitsector** zien we ook dat er weinig animo is voor de inzet van een externe deskundige bij het maken van een profiel van de rvc en van de aan te trekken commissaris bij de zoektocht naar die laatste. Zowel Corp, Zorg, Cult als ONP wijzen dat af, zijn het er 'deels mee oneens/deels mee eens' of op zijn hoogst 'neigt het naar instemming' (ONP).
Ten aanzien van het als rvc zelf acteren zien we dat Corp, Zorg en OW een klasse lager zitten dan het basisprofiel om ook het profiel van de rvc aan te passen bij de zoektocht naar een nieuwe collega.

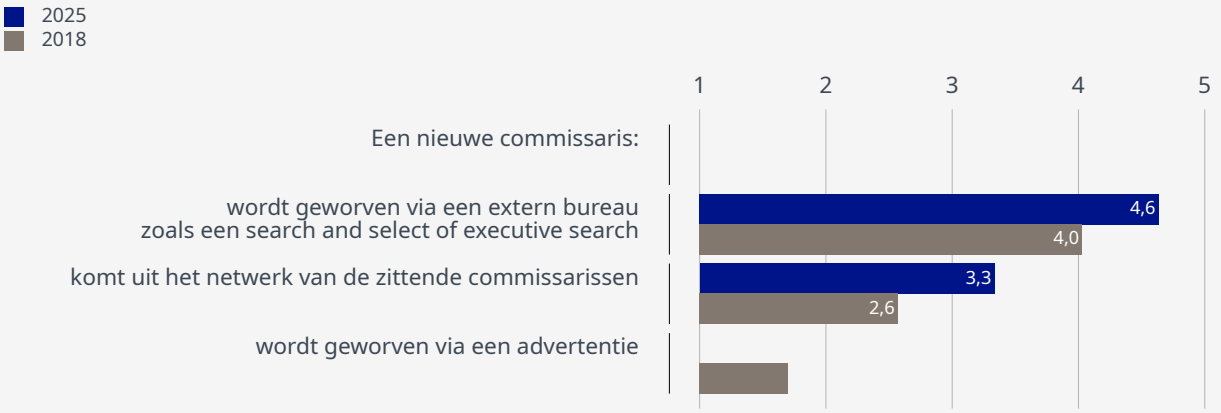
Persoonsgebonden benchmarks

Verschillend gedacht over inzet externe deskundige

Bij de persoonsgebonden benchmarks bij de **commissarissen** zien we weinig materiële afwijkingen. VZ, HR en rvbEL wijken nergens af. AC één keer, Jong en VR twee keer en Merv drie keer.
Jong en VR zijn het, in tegenstelling tot het basisprofiel, 'duidelijk eens' met de inzet van een externe deskundige. AC en Merv zijn het juist minder eens (één of twee klassen lager qua instemming) dan het basisprofiel als het gaat over de inzet van een externe deskundige bij het maken van een profiel van de rvc bij de zoektocht naar een nieuwe commissaris.

Bij de **niet-commissarissen** treffen we alleen bij Secr materiële afwijkingen aan. Deze wijst de inzet van een externe deskundige af en is het er 'min of meer mee eens' dat voordat men een nieuwe commissaris aantrekt de rvc een nieuw profiel van de rvc maakt.

Figuur 5.1.2
Scores gewenste situatie voor wervingsmethodiek nieuw rvc-lid, basisprofiel
Legenda: 5-puntsschaal met 1 volstrekt mee oneens tot en met 5 volstrekt mee eens



Wenselijke situatie wervingsmethodiek

Gewenste situatie basisprofiel

Basisprofiel duidelijke voorkeur voor extern bureau

Een nieuwe commissaris werft men bij voorkeur via een extern bureau. Het basisprofiel geeft daar de hoogste mate van instemming ‘volstrekt eens’ (score ≥ 4.5) aan. Dat een nieuwe commissaris uit het netwerk van zittende commissarissen komt, neigt slechts naar instemming. Op de mogelijkheid via een advertentie reageert het basisprofiel zeer afwijzend.

Draagvlak: hoe breed delen de benchmarks de wenselijkheid?

Brede instemming voor een extern bureau

De manier van kijken van het basisprofiel wordt breed gedeeld onder de andere benchmarks. De duidelijke voorkeur bij de zoektocht naar een nieuwe commissaris ligt bij de meeste benchmarks duidelijk bij de werving via een extern bureau. Onderlinge verschillen komen vooral naar boven ten aanzien van het gebruik van het eigen netwerk van zittende commissarissen en het gebruik van advertenties.

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Bedrijfsbenchmarks

Bij de **profitsector** zien we dat GB en MKB afwijzen dat een nieuwe commissaris uit het netwerk van de zittende commissarissen komt. Dat is niet wenselijk. Het basisprofiel staat daar minder afwijzend tegenover en neigt daar naar instemming.

In non-profitsector gebruik advertentie meer instemming

In de **non-profitsector** zien we ook dat de andere benchmarks hier afwijzend staan tegenover de komst van een nieuwe commissaris uit het netwerk van zittende commissarissen. Daarentegen staat men veel positiever ten aanzien van het gebruik van een advertentie. Bij Zorg zijn de score voor de wenselijke situatie ten aanzien van een advertentie en van het gebruik van een extern bureau min of meer in evenwicht. Bij Cult is de instemming ten aanzien van het gebruik van een advertentie zelfs hoger dan die voor het gebruik van een extern bureau.

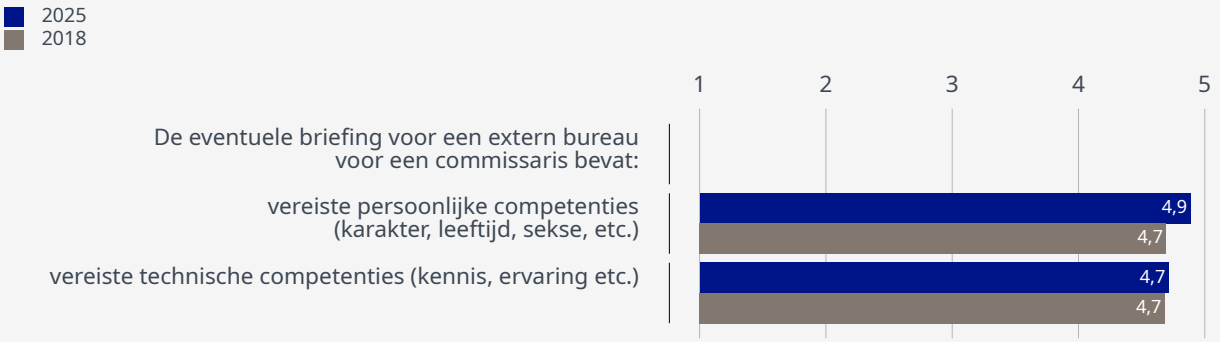
Persoonsgebonden benchmarks

Bij de persoonsgebonden benchmarks bij de **commissarissen** en **niet-commissarissen** zien we de volgorde van het basisprofiel terug. Op één, met duidelijke instemming, het externe bureau. Op twee, met instemming uiteenlopend van ‘deels oneens/deels eens’ tot en met ‘min of meer mee eens’, het vinden van het nieuwe lid in het netwerk van de zittende commissarissen. En op drie een totale afwijzing van het gebruik van een advertentie.

Figuur 5.1.3

Scores gewenste situatie voor briefing extern bureau, basisprofiel

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



Briefing

.

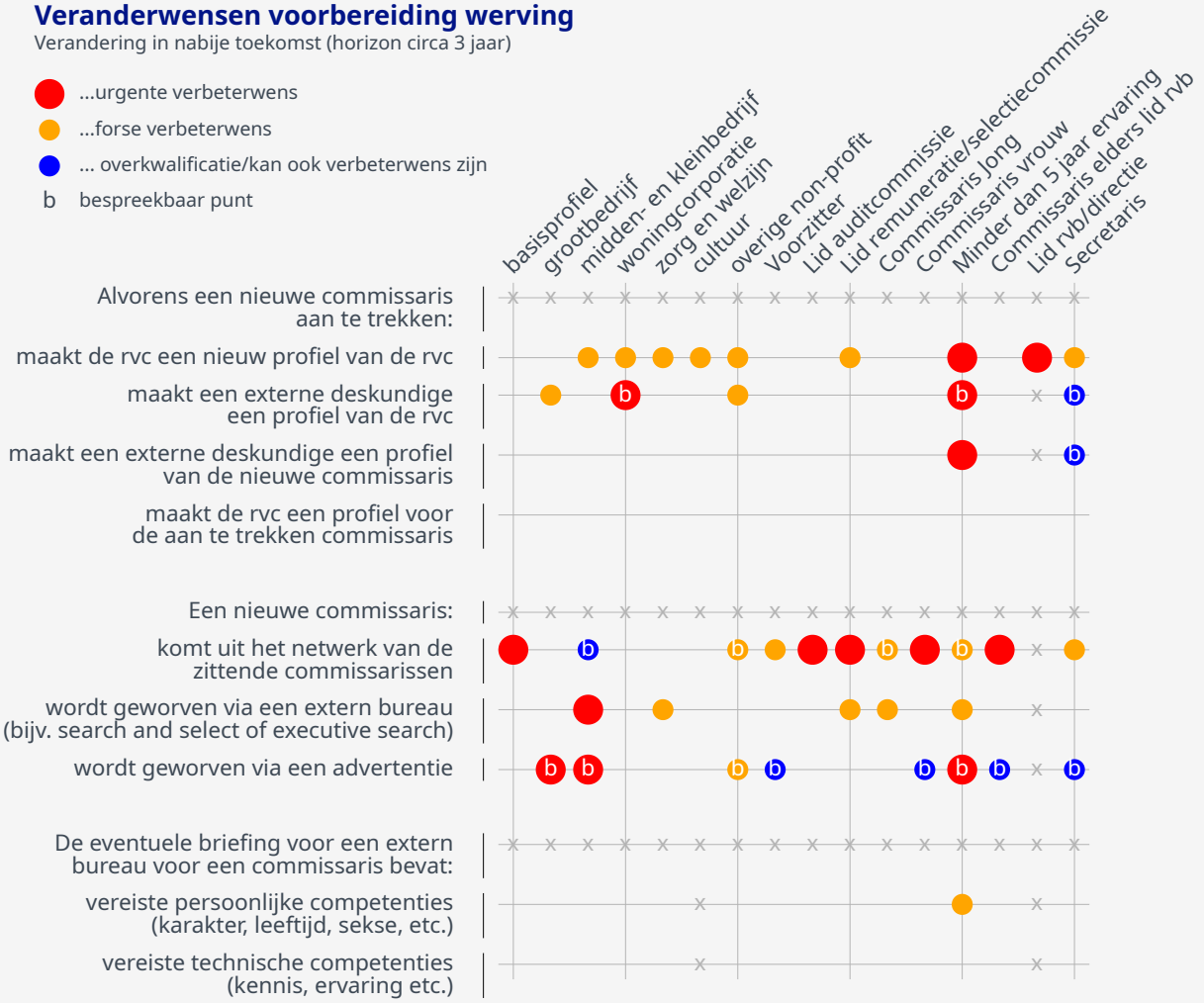
Alle benchmarks ‘volstrekt of duidelijk mee eens’

Gewenste situatie basisprofiel en andere benchmarks

De eventuele briefing voor een extern bureau voor een commissaris moet zowel de vereiste technische competenties (kennis, ervaring, et cetera) als de vereiste persoonlijke competenties (karakter, leeftijd, sekse, et cetera) bevatten. Alle benchmarks zijn het daar ‘volstrekt mee eens’ (score $\geq$ 4.5) of ‘duidelijk mee eens’ (4.0 $\leq$ score < 4.5).

5.2 Veranderwensen en huidige situatie

Figuur 5.2
Veranderwensen voorbereiding werving
Verandering in nabije toekomst (horizon circa 3 jaar)



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

Basisprofiel

Één urgente verbeterwens

Het basisprofiel heeft slechts één urgente verbeterwens en dat is dat de nieuwe commissaris vaker uit het netwerk van zittende commissarissen mag komen.

Andere benchmarks

Overall veranderpercentage bij profiel 27 procent

Voor alle benchmarks gezamenlijk is het veranderpercentage **bij het maken van een profiel** met 27 procent laag. De scores van die veranderingen liggen in de wenselijke situatie niet allemaal boven de 3.2. Dat betekent dat het niet allemaal verbeterwensen zijn, maar voor een deel ook bespreekbare punten.

Overall veranderpercentage bij werving 54 procent

Voor alle benchmarks gezamenlijk is het veranderpercentage bij de **manier van werven** met 54 procent gemiddeld. De scores van die veranderingen liggen in de wenselijke situatie niet allemaal boven de 3.2. Dat betekent dat het niet allemaal verbeterwensen zijn, maar voor een deel ook bespreekbare punten.

Overall veranderpercentage bij briefing 4 procent

Voor alle benchmarks gezamenlijk is het veranderpercentage **bij een eventuele briefing** met 4 procent marginaal. De score van die verandering ligt in de wenselijke situatie boven de 3.2. Dat betekent dat het een verbeterwens is.

Bedrijfsbenchmarks

In de **profitsector** hebben GB en MKB ten aanzien van het profiel elk één verbeterwens. De eerste heeft dat bij de stelling dat een externe deskundige een profiel van de rvc maakt. De tweede bij de stelling dat, voordat men een nieuwe commissaris aantrekt, de rvc een nieuw profiel van de rvc maakt.

Ten aanzien van de manier van het werven zien we meer veranderwensen. GB heeft één urgente, maar niet materieel, bespreekbaar punt. MKB heeft twee bespreekbare punten en één urgente verbeterwens. De nieuwe commissaris moet bij deze benchmark vaker worden geworven via een extern bureau (en minder via het netwerk van zittende commissarissen, voor zover dat nog gebeurt).

Bij de benchmarks in de **non-profitsector** zien we ten aanzien van het profiel een aantal veranderwensen. Corp en ONP delen hun veranderwensen. Beide vinden dat de rvc vaker een nieuw profiel van de rvc moet maken. Daarnaast is het voor Corp een bespreekbaar punt dat een externe deskundige een profiel van de rvc maakt en voor ONP is dat een verbeterwens. Het maken van een nieuw profiel van de rvc door de rvc is ook voor Zorg en Cult een verbeterwens.

Ten aanzien van de manier van het werven zien we in totaal vier veranderwensen. Zowel Zorg als OW heeft een verbeterwens bij de inzet van een extern bureau. ONP heeft twee bespreekbare punten: ten aanzien van het eigen netwerk en ten aanzien van een advertentie. Corp en Cult hebben beide geen veranderwensen.

Persoonsgebonden benchmarks

Bij de **commissarissen** zijn er ten aanzien van het profiel weinig veranderwensen. HR heeft er één en Merv drie. Beide delen de wens dat, voordat men een nieuwe commissaris aantrekt, de rvc een nieuw profiel van de rvc maakt. Voor Merv is dat urgent. Ook urgent voor Merv is dat een externe deskundige een profiel maakt van de nieuwe commissaris. Een urgent bespreekbaar punt is dat die externe ook een nieuw profiel van de rvc maakt.

Ten aanzien van het werven zien we veel veranderwensen. Die concentreren zich met name rond het werven uit het netwerk van zittende commissarissen. Alle benchmarks hebben daar of een (urgent) bespreekbaar punt of verbeterwens. Daarnaast hebben HR, Jong en Merv een verbeterwens bij de inzet van een extern bureau.
De veranderwensen ten aanzien van advertenties zijn, gezien de zeer lage scores in de wenselijke situatie, verder niet relevant.

Secr: minder inzet extern bureau

Bij de **niet-commissarissen** hebben ten aanzien van het profiel zowel DIR als Secr een verbeterwens bij het maken van een nieuw profiel van de rvc. Voor de eerste is dat urgent. Voor Secr mag de inzet van een extern bureau wel wat minder.

Ten aanzien van het werven heeft alleen Secr voldoende waarnemingen. Deze heeft een forse verbeterwens bij het gebruik maken van het netwerk van zittende rvc-leden.

Gedeelde veranderwensen

Vaker nieuw profiel rvc bij zoeken naar nieuw lid

Dat, voordat men een nieuwe commissaris aantrekt, de rvc een nieuw profiel van de rvc maakt, is de stelling die, qua aantal verbeterwensen, boven de anderen uitspringt. Negen benchmarks zijn van mening dat dat beter moet. Voor vijf benchmarks geldt dat een extern bureau vaker dat profiel op moet stellen.

Meer werving via eigen netwerk wenselijk

Ten aanzien van het werven zien we de meeste veranderwensen terug bij het (meer) werven uit eigen netwerk. Elf benchmarks vinden dat of een (urgente) verbeterwens of een bespreekbaar punt. Zes benchmarks zijn van mening dat men vaker een extern bureau moet inzetten bij de zoektocht naar een nieuwe commissaris.

Huidige situatie

Basisprofiel

Bij het **basisprofiel** valt alleen de stelling ‘de rvc maakt een profiel voor de aan te trekken commissaris’ in de klasse klasse ‘duidelijk mee eens’ qua instemming. De andere drie stellingen over het profiel vinden we één klasse daaronder, in de klasse ‘min of meer mee eens’ ($3.5 \leq$ score < 4.0).

Werving gebeurt nu voornamelijk via een extern bureau.

In de huidige situatie is ten aanzien van het **profiel** bij **één stelling meer dan 50 procent van de benchmarks het minimaal ‘duidelijk eens’**. Dat gaat om dat voordat men een nieuwe commissaris aantrekt, de rvc een profiel maakt voor de aan te trekken commissaris (76 procent van de benchmarks). Verder zien we dat meer dan 50 procent van de benchmarks het minimaal ‘duidelijk eens’ is dat men werft via een extern bureau, zoals een search and select of executive search, (56 procent van de benchmarks) en dat de eventuele briefing voor een extern bureau voor een commissaris zowel technische competenties (93 van de benchmarks) als persoonlijke competenties (86 procent van de benchmarks) bevat.

Nodige onderlinge verschillen maken profiel

Ten aanzien van het profiel zien we de nodige verschillen tussen bedrijfsbenchmarks onderling en tussen persoonsgebonden benchmarks onderling. Dat geldt voor alle drie de stellingen behalve de stelling ‘maakt de rvc een profiel voor de aan te trekken commissaris’. Met name bij de inzet van een externe deskundige zien we dat.

Bij de manier van werven zitten de onderlinge verschillen vooral ten aanzien van de inzet van een extern bureau en bij het gebruik van een advertentie.

Historische vergelijking basisprofiel 2018-2025

Inzet externe deskundige gestegen bij maken profiel

In vergelijking met 2018 zien we dat bij het basisprofiel voor het maken van een profiel de inzet van een externe deskundige is gestegen. De wenselijkheid is op hetzelfde niveau gebleven. Het aanpassen van het profiel van de hele rvc en ook de wenselijkheid daarvan is gestegen.

Ten aanzien van de briefing is niets veranderd. Ten aanzien van de manier van werven, zien we dat de wenselijkheid om te werven via het eigen netwerk licht is gestegen.

5.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Moet de rvc ook het profiel van de hele rvc aanpassen bij zoektocht naar nieuw rvc-lid?

Dat voordat men een zoektocht start naar een nieuw rvc-lid de zittende rvc een profiel opstelt voor het nieuwe lid is vanzelfsprekend. Dat men tegelijkertijd een profiel van de hele rvc maakt, is minder vanzelfsprekend bij MKB, woningcorporatie, zorg, onderwijs en overige non-profit. We hopen dat alle rvc's het stadium voorbij zijn dat men voor een nieuwe vacature het oude profiel voor die functie uit de kast trekt. Maar dat men eerst een stap of twee stappen terug doet en kijkt naar wat de organisatie nu en in de toekomst nodig heeft. Op basis daarvan kijkt of het profiel van de hele rvc daar nog bij past en vervolgens kijkt of dat wat nodig is aan nieuwe persoonlijke en technische competenties (inclusief het gat dat een vertrekkend lid achterlaat) in het profiel voor een nieuw rvc-lid moet. Dat maakt de kans groter dat het profiel van een hele rvc beter aan blijft sluiten bij de strategie van de organisatie. Niet onwaarschijnlijk is dat men soms een paar stappen overslaat. Wat is er in het nieuws (AI!), dus we hebben een nieuwe commissaris met AI-expertise nodig. Of de strategie van de organisatie zet in op digitalisering, we hebben een nieuwe commissaris met digivaardigheden nodig. In beide gevallen zijn dat nuttige expertises, maar wordt de stap om naar het hele profiel van de rvc te kijken, overgeslagen. Terwijl HR-kennis en verandermanagement, ook zeer relevant in beide voorbeelden, daardoor misschien wel buiten zicht blijven.

Een extern bureau kan daarbij helpen en helpt daar ook mee gezien de resultaten verderop in dit deelrapport. De mate waarin is niet gevraagd, maar er is geen benchmark te zien die een verbeterwens heeft bij de stelling dat een extern bureau hulp biedt bij het opstellen van een profiel voor een nieuw rvc-lid. Over de vervolgstap, het opstellen van een vacaturetekst, is niet iedereen tevreden. Een flink lagere instemming bij de persoonsgebonden benchmarks in de huidige situatie dan bij het opstellen van het profiel. Ook vier verbeterwensen, ook te vinden bij enkele persoonsgebonden benchmarks, waaronder bij de voorzitter van de rvc en de HR-commissaris (degene die in de selectie-benoemingscommissie zit). Er is niet gevraagd waar de ergenis zat. Misschien gaat dit meer over de samenwerking tussen de commissie en het externe bureau of over de kwaliteit van de voorgestelde vacaturetekst.

Adverteren geldverspilling?

Dat men bij een bedrijf in de profitsector een nieuwe commissaris werft via een advertentie lijkt niet veel voor te komen. Anders is dat bij een organisatie in de non-profitsector. Daar is de verhouding via een advertentie versus een extern bureau veel meer in evenwicht en slaat soms zelfs door naar de advertentie. Kortom, een advertentie leidt daar soms wel degelijk tot een resultaat (een nieuwe collega in de rvt/rvc). Deels is openbaarmaking van een vacature een gevolg van de opname van dergelijke verplichtingen in rvc- en commissiereglementen en soms een gevolg van kostenbeheersing; geen geld voor de inhuur van een extern bureau zoals vaak het geval is bij kleine(re) organisaties in de culturele sector of welzijnssector.
Het opvallende is echter dat als we kijken naar de resultaten bij de persoonsgebonden benchmarks we zien dat die resultaten heel weinig enthousiasme uitstralen om een advertentie te gebruiken. Of beter gezegd, een totaal gebrek aan animo om een nieuwe collega te werven via een advertentie. Misschien is men bang voor de extra tijd die het kost om als rvc-commissie door de sollicitaties heen te gaan en men dat liever uitbesteedt? Of ziet men het plaatsen van een advertentie voor een nieuw rvc-lid toch vooral als geldverspilling of op zijn hoogst als een mooie reclame voor de organisatie of het externe bureau.

6 Externe partij II, eigenschappen

Samenvatting

Wenselijke situatie
Er is een grote mate van overeenstemming onder de verschillende benchmarks, inclusief het basisprofiel, dat het externe bureau transparant, betrouwbaar, integer, flexibele en snel moet zijn.

Veranderwensen
Alleen HR heeft een verbeterwens bij de flexibiliteit van het externe bureau.

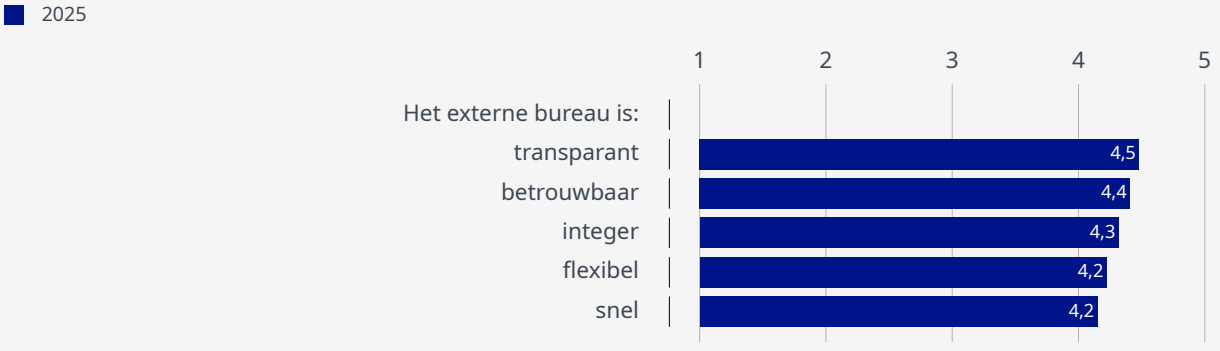
Huidige situatie
In de huidige situatie zijn bij drie van de vijf eigenschappen alle benchmarks het minimaal 'duidelijk eens'. Dat gaat om transparantie, betrouwbaarheid en integer zijn. Bij snelheid en flexibel hebben respectievelijk 80 en 70 procent van de benchmarks die mening.

Onderzoeksvraag

We hebben de respondenten gevraagd hoe zij kijken naar de externe bureaus die zij inhuren bij hun zoektocht naar een nieuw rvc-lid. Deze vragen zijn opgedeeld in drie blokken. Dit is het eerste blok en gaat over een vijftal eigenschappen.
Dit is de eerste keer dat we deze stellingen voorleggen. We hebben daarom geen vergelijkingsmateriaal uit eerdere jaren.
We hebben de 5-puntsschaal gebruikt met: *1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = eens en 5 = volstrekt mee eens.*

6.1 Wenselijke situatie

Figuur 6.1
Scores gewenste situatie voor eigenschappen extern bureau, basisprofiel
Legenda: 5-puntsschaal met 1 volstrekt mee oneens tot en met 5 volstrekt mee eens



Basisprofiel

Basisprofiel: alle vijf genoemde eigenschappen wenselijk

Het **basisprofiel** is duidelijk in wat wenselijk is: het externe bureau moet transparant, betrouwbaar, integer, flexibele en snel zijn. **Alle vijf eigenschappen zitten in de klasse, 'duidelijk mee eens'** (4.0 ≤ score < 4.5).

Draagvlak: hoe breed delen de benchmarks de wenselijkheid?

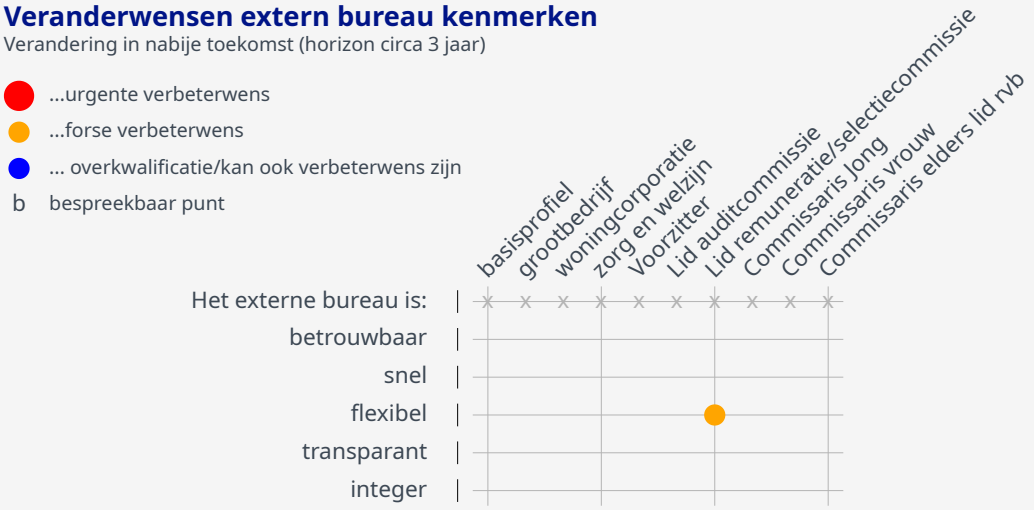
Grote mate van overeenstemming onder de benchmarks

Voor het overgrote deel van de benchmarks met voldoende waarnemingen geldt dat zij die mening van het basisprofiel delen. Het enige opvallende is, of misschien niet zo opvallend, is dat HR hogere eisen lijkt te stellen dan in elk geval het basisprofiel ten aanzien van vier van de vijf eigenschappen.

Alleen het basisprofiel, GB, Corp, Zorg, VZ, AC, HR, Jong, VR en rvbEL hebben voldoende waarnemingen

6.2 Veranderwensen en huidige situatie

Figuur 6.2
Veranderwensen extern bureau kenmerken
Verandering in nabije toekomst (horizon circa 3 jaar)



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

Basisprofiel

Het basisprofiel heeft geen verbeterwensen bij de genoemde vijf eigenschappen.

Andere benchmarks

Alleen HR heeft een verbeterwens bij de flexibiliteit van het externe bureau.

Huidige situatie

In de huidige situatie zijn bij drie van de vijf eigenschappen alle benchmarks het minimaal ‘duidelijk eens’. Dat gaat om transparantie, betrouwbaarheid en integer zijn. Bij snelheid en flexibel zijn is respectievelijk tachtig en zeventig procent van de benchmarks die mening toegedaan.

7 Externe partij III, kenmerken

Samenvatting

Wenselijke situatie
Er zijn drie stellingen waarbij alle benchmarks het minimaal 'duidelijk eens' zijn dat het externe bureau dat heeft: een relevant netwerk van gekwalificeerde kandidaten in Nederland, een goed trackrecord en kennis van governance.
Bij nog eens drie stellingen is minimaal de helft van de benchmarks het minimaal 'duidelijk eens'. Dat is dat het externe bureau kennis heeft van de markt waarin de organisatie opereert, oog heeft voor diversiteit en een heldere prijsstructuur kent.

Veranderwensen
Alle benchmarks met voldoende waarnemingen hebben of een verbeterwens of een bespreekbaar punt bij het werken op basis van no cure, no pay. Daarnaast heeft de HR-commissaris nog een verbeterwens bij het hebben van een relevant netwerk van gekwalificeerde kandidaten in Nederland en een verbeterwens bij kennis bij het bureau van de markt waarin de organisatie opereert.
Minder oog voor diversiteit mag wel vinden naast basisprofiel ook HR, Jong, VR en rvbEL.

Huidige situatie
In de huidige situatie heeft bij zeven van de acht stellingen minimaal de helft van de benchmarks aangegeven het daar minimaal 'duidelijk mee eens' te zijn.
Bij een relevant netwerk van gekwalificeerde kandidaten in Nederland, het hebben van een goed trackrecord en kennis hebben van governance geven alle benchmarks aan dat de externe bureaus daarover beschikken.
Kennis van de markt en oog hebben voor diversiteit is volgens 90 procent van de benchmarks van toepassing. 70 procent van de benchmark kent die mate van instemming toe als het gaat over een heldere prijsstructuur en 56 procent als het gaat over buitenlandse kandidaten.
90 procent van de benchmarks geeft aan dat het externe bureau nu niet volgens het no-cure-no-pay-principe werkt. Alleen Corp zit in een 'deels eens/deels oneens' bij deze stelling.

Onderzoeksvraag

We hebben de respondenten gevraagd hoe zij kijken naar de externe bureaus die zij inhuren bij hun zoektocht naar een nieuw rvc-lid. Deze vragen zijn opgedeeld in drie blokken. Dit is het tweede blok en gaat over acht kenmerken.
Dit is de eerste keer dat we deze stellingen voorleggen. We hebben daarom geen vergelijkingsmateriaal uit eerdere jaren.

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

7.1 Wenselijke situatie

Figuur 7.1
Scores gewenste situatie voor kenmerken extern bureau, basisprofiel
Legenda: 5-puntsschaal met 1 volstrekt mee oneens tot en met 5 volstrekt mee eens

.

Zeer wenselijk dat extern bureau relevant netwerk in Nederland en een goed trackrecord heeft

Gewenste situatie basisprofiel

Bij het basisprofiel vallen twee stellingen in de klasse volledig mee eens (score ≥ 4.5). Het gaat er hierbij om dat het externe bureau een relevant netwerk heeft van gekwalificeerde kandidaten in Nederland en dat het een goed trackrecord heeft.
In de klasse '**duidelijk mee eens**' (4.0 ≤ score < 4.5) vinden we drie stellingen. Het gaat er hierbij om dat het externe bureau kennis van governance heeft, kennis heeft van de markt waarin de organisatie opereert en een heldere prijsstructuur kent.

De stellingen 'het externe bureau heeft oog voor diversiteit' en 'het externe bureau heeft een relevant netwerk van gekwalificeerde kandidaten in het buitenland' vinden we in de klasse '**min of meer mee eens**' (3.5 ≤ score < 4.0) terug.
In de klasse '**neigt naar instemming**' (3.2 ≤ score < 3.5) bevindt zich alleen de stelling dat het externe bureau op basis van 'no cure no pay' werkt.

Draagvlak: hoe breed delen de benchmarks de wenselijkheid?

De mate van wenselijkheid van het basisprofiel wordt breed gedeeld onder de andere benchmarks. Er zijn drie stellingen waarbij alle benchmarks het minimaal 'duidelijk eens' zijn dat het externe bureau dat heeft: een relevant netwerk van gekwalificeerde kandidaten in Nederland, een goed trackrecord en kennis van governance.
Bij nog eens drie stellingen is minimaal de helft van de benchmarks het minimaal 'duidelijk eens'. Dat is bij de stellingen dat het externe bureau kennis heeft van de markt waarin de organisatie opereert, een heldere prijsstructuur kent en oog heeft voor diversiteit.

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Redelijke consensus met basisprofiel

Overall is het **afwijkingspercentage substantieel** bij de bedrijfsbenchmarks (52 procent). Dat komt voornamelijk vanuit de profitsector met 63 procent. Voor de non-profitsector is het percentage met 47 procent lager. Het overall afwijkingspercentage bij de persoonsgebonden benchmarks is 31 procent.

Bedrijfsbenchmarks

GB minder instemming bij buitenlandse kandidaten en no-cure-no-pay-principe

Bij de **profitsector** wijkt GB twee keer materieel af van het basisprofiel. Ze is het ‘oneens’ met de stelling dat het externe bureau een relevant netwerk heeft van gekwalificeerde kandidaten in het buitenland en ‘bijna oneens’ met de stelling dat het externe bureau op basis van no cure, no pay werkt. Bij de eerste stelling is het basisprofiel het ‘min of meer mee eens’ en bij de tweede neigt het basisprofiel naar instemming.

Bij Corp en Zorg drie verschillen

In de **non-profitsector** wijkt Corp eenmaal positief af. Ze is het ‘duidelijk eens’ met de stelling dat het externe bureau oog moet hebben voor diversiteit. Zorg wijkt tweemaal negatief af. Ze vindt het niet nodig dat de externe partij beschikt over een relevant netwerk met gekwalificeerde kandidaten in het buitenland en vindt het iets minder wenselijk dan het basisprofiel dat het externe bureau werkt volgens het no-cure-no-pay-principe.

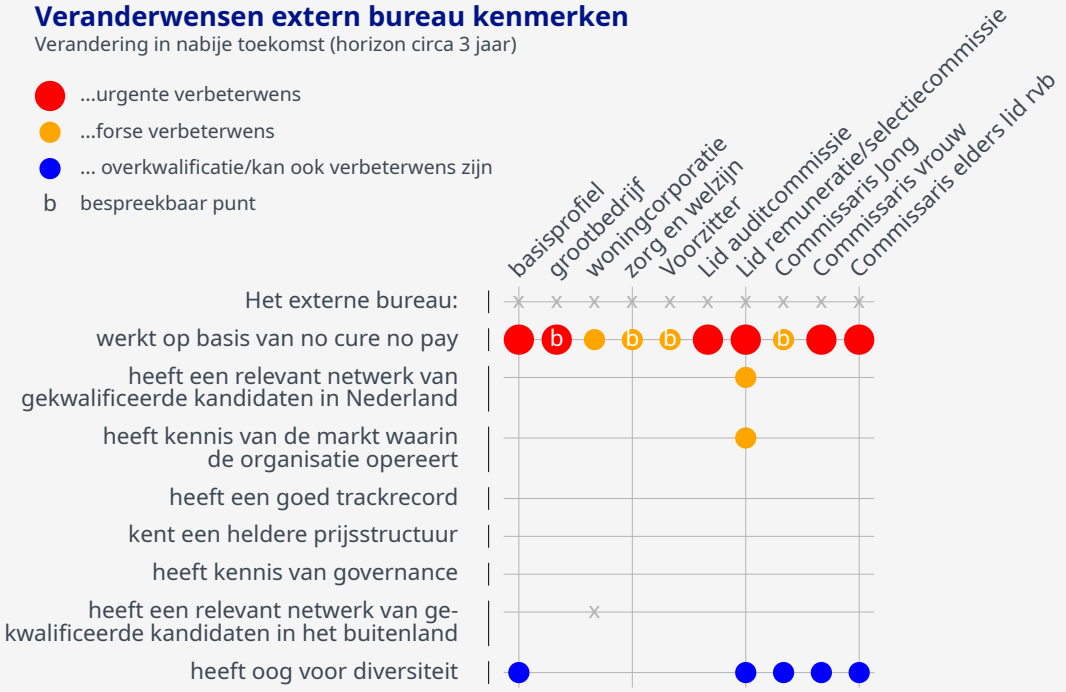
Persoonsgebonden benchmarks

Grote mate van instemming met basisprofiel. Jong wijkt meest af, HR en VZ elk slechts twee keer

Bij de persoonsgebonden benchmarks bij de commissarissen zien we een aantal materiële afwijkingen. Koploper is Jong met drie materiële afwijkingen; ‘duidelijk eens’ dat externe bureau een netwerk van gekwalificeerde kandidaten in het buitenland moet hebben (net als AC en HR) en een klasse lager qua instemming dan het basisprofiel dat het externe bureau een heldere prijsstructuur moet hebben en dat deze moet werken op basis van een no-cure-no-pay-principe (net als VZ). VZ en HR kennen meer instemming als het gaat over het oog hebben voor diversiteit.

7.2 Veranderwensen en huidige situatie

Figuur 7.2
Veranderwensen extern bureau kenmerken
Verandering in nabije toekomst (horizon circa 3 jaar)



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

Basisprofiel

Minder oog voor diversiteit gewenst

Het basisprofiel heeft twee veranderwensen. Het externe bureau mag vaker volgens het no-cure-no-pay-principe werken en daarnaast hoeft het bureau wat minder oog te hebben voor diversiteit.

Andere benchmarks

Vaker no-cure-no-pay-principe gewenst

Zoals in de figuur 9.2 hierboven is te zien, hebben alle benchmarks of een verbeterwens of een bespreekbaar punt bij het werken op basis van no-cure-no-pay-principe. Daarnaast heeft de commissaris die vermoedelijk het meeste contact heeft met een extern bureau (HR) nog een verbeterwens bij het hebben van een relevant netwerk van gekwalificeerde kandidaten in Nederland en een verbeterwens bij kennis bij het bureau van de markt waarin de organisatie opereert.

Minder oog voor diversiteit

Naast het basisprofiel hebben ook vier persoonsgebonden commissarissenbenchmarks een veranderwens bij het oog hebben voor diversiteit. Dat **mag** voor HR, Jong, VR en rvbEL wel een **tandje minder**.

Huidige situatie

Het **basisprofiel** is het er '**volstrekt mee eens**' dat een extern bureau kennis van governance heeft. '**Duidelijk mee eens**' dat het externe bureau een goed trackrecord heeft, oog heeft voor diversiteit, een relevant netwerk heeft van gekwalificeerde kandidaten in Nederland, een heldere prijsstructuur kent en kennis heeft van de markt waarin de organisatie opereert.
Ze is het '**min of meer eens**' dat het externe bureau over een relevant netwerk met gekwalificeerde kandidaten in het buitenland beschikt en '**oneens**' dat het externe bureau nu werkt op basis van no cure, no pay.

In de huidige situatie heeft **bij zeven van de acht stellingen minimaal de helft van de benchmarks aangegeven het daar minimaal 'duidelijk mee eens' te zijn**. Bij een relevant netwerk van gekwalificeerde kandidaten in Nederland, het hebben van een goed trackrecord en kennis hebben van governance geven alle benchmarks aan dat de externe bureaus daarover beschikken.
Kennis van de markt en oog hebben voor diversiteit is volgens negentig procent van de benchmarks van toepassing. Zeventig procent van de benchmark kent die mate van instemming als het gaat over een heldere prijsstructuur en zesenvijftig procent als het gaat over buitenlandse kandidaten.

Negentig procent van de benchmarks geeft aan dat het externe bureau nu niet volgens het no-cure-no-payprincipe werkt. Alleen Corp zit in een 'deels mee eens/deels mee oneens' bij deze stelling.

In totaal 76 procent van de opties score ≥ 4.0

In totaal heeft 76 procent van de opties een score ≥ 4.0. In de wenselijke situatie is dat 71 procent. Wanneer we de grens bij een score van 3.5 leggen, scoort in de huidige situatie 85 procent boven die grens tegen 86 procent in de wenselijke situatie.

Bij de **bedrijfsbenchmarks** heeft bij de profitsector GB één negatieve afwijking; fors minder instemming bij het hebben van een relevant netwerk met buitenlandse kandidaten. Bij de non-profitsector wijkt Corp twee keer af. Een keer bij minder instemming bij het oog hebben voor diversiteit en meer instemming bij het no-cure-no-payprincipe. Die instemming schommelt bij Corp rond 'deels mee oneens/deels mee eens' met de stelling. Zorg wijkt eenmaal negatief; ook fors minder instemming bij het hebben van een relevant netwerk met buitenlandse kandidaten.

Bij de **persoonsgebonden benchmarks** bij de commissarissen wijken VZ, VR en rvbEL niet af.
AC, HR en Jong hebben alle drie een iets hogere instemming bij het hebben van een relevant netwerk met gekwalificeerde buitenlandse kandidaten.

7.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Is het beursgenoteerde bedrijf nadruk op diversiteit in boardroom een beetje beu?

In het hoofdstuk over de samenwerking binnen de rvc zien we dat bijna alle bedrijfsbenchmarks een verbeterwens hadden bij de stelling 'de rvc is qua samenstelling voldoende divers'. Dat kan volgens de betreffende benchmarks dus nog wel iets diverser. Alleen het beursgenoteerde bedrijf en het onderwijs hadden daar geen verbeterwens. Tegelijkertijd zien we in dit hoofdstuk dat er bij de bedrijfsbenchmarks één overkwalificatie is bij de stelling dat het externe bureau oog heeft voor diversiteit. Daarmee het signaal afgevend dat dat wel wat minder kan. Het beursgenoteerde bedrijf is die bedrijfsbenchmark met een overkwalificatie. De vraag is welk signaal het daarmee afgeeft? We zijn nu wel voldoende divers genoeg en we zitten niet te wachten op een extern bureau dat ons er op gaat wijzen dat we nog wel wat diverser kunnen? Is het beursgenoteerde bedrijf de nadruk op diversiteit in de boardroom een beetje beu? Of hier sprake is van wat wij het Trump-effect zouden willen noemen. Het is niet uitgesloten dat vooral de beursgenoteerde bedrijven hetzij belangen hebben in de vorm van dochters in de USA hetzij belangrijke klanten. In de USA. De diversiteitsopvattingen en acties van de regering Trump op dit gebied hebben er en plein public toch wel toegeleid dat diverse bedrijven, waaronder ook Nederlandse, een wat andere toon laten horen. Diversiteit ligt niet meer voor op de lippen. In hoeverre deze verandering stand houdt, zal de toekomst uitwijzen. Maar er zijn al signalen naar buiten gekomen, dat medewerkers van de betrokken bedrijven er niet gelukkig mee zijn. Zou spreken over diversiteit bij sommige bedrijven dan toch een soort schaamlap zijn geweest of zijn?

Is het wel terecht om niet zoveel waarde toe te kennen aan buitenlandse kandidaten?

Het als extern bureau hebben van een relevant netwerk met gekwalificeerde kandidaten in het buitenland scoort relatief laag. Het is aannemelijk dat dit in de non-profitsector nog sterker speelt dan in de profitsector en meer specifiek bij het beursgenoteerde bedrijf. Toch zijn wij in onze interviews voorbeelden tegengekomen van situaties, waarbij de inbreng van een commissaris uit het buitenland ook in deze sectoren als zeer waardevol werd ervaren. Denk bijvoorbeeld aan een Vlaamse commissaris in een zorg-organisatie. Deze beschikte over de nodige medische kennis uit een andere omgeving en cultuur. Hierdoor konden discussie opeens wat meer buiten de Nederlandse zorgkaders vallen. Sector- en nationaliteitsblindheid konden zo op een vruchtbare manier worden doorbroken. Of denk aan een specialist uit een groot Amerikaans bedrijf die deel uitmaakt van een familiebedrijf met heel veel internationale activiteiten. En als de taalbarrière een probleem is, kijk dan gerust naar Nederlanders die inmiddels hun sporen ruimschoots hebben verdiend in het buitenland. Waarom zouden daar geen geschikte kandidaten tussen kunnen zitten?

Moeten externe bureaus vaker volgens no-cure-no-payprincipe werken?

Er is één duidelijke koploper qua aantal veranderwensen in dit hoofdstuk. Dat is dat de tien benchmarks met voldoende waarnemingen allemaal een (urgent) bespreekbaar punt of (urgente) verbeterwens hebben bij het werken op basis van het no-cure-no-pay-principe door externe bureaus. Dat gebeurt nu nog niet veel als we kijken naar de lage scores in de huidige situatie. De woningcorporatie heeft relatief de meeste instemming, maar alsnog is dat laag ('deels eens/deels oneens'). We kunnen ons niet aan de indruk onttrekken dat hier speelt dat men de gehanteerde prijzen te hoog vindt voor het geleverde werk. Maar dan moet de rvc ook deels naar zichzelf kijken of ze zichzelf goed heeft voorbereid op het proces van het zoeken naar een nieuwe kandidaat en de keuze voor een extern bureau. Overigens is dit één van de stellingen met een zeer hoge standaarddeviatie. Sommige mensen willen duidelijkheid vanaf het begin en geen gezeur. Anderen denken daar anders over. Er moet wel worden geleverd.

8 Externe partij IV, kenmerken

Samenvatting

Wenselijke situatie
Bij het basisprofiel valt één stelling in de klasse 'volledig mee eens' (score ≥ 4.5). Het gaat er hierbij om dat het externe bureau een uitgebreide screening moet doen van kandidaten.
In de klasse 'duidelijk mee eens' (4.0 ≤ score < 4.5) vinden we dat het externe bureau hulp moet bieden bij het opstellen van een profiel voor een nieuw rvc-lid.
De meeste stellingen vinden we in de klasse 'min of meer mee eens' (3.5 ≤ score < 4.0) terug. Het gaat er hierbij om dat het externe bureau naar de toekomst van de organisatie moet kijken, voldoende ondersteuning geeft bij het opstellen van vacatureteksten, een assessment doet bij kandidaten, na een half jaar een follow-upgesprek heeft met de rvc en na een half jaar een follow-up gesprek heeft met de gekozen kandidaat.
In de klasse 'volstrekt mee oneens' (score ≤ 2.5) bevindt zich alleen de stelling dat het externe bureau een assessment doet bij zittende rvc-leden.

De ander benchmarks delen de mate van wenselijkheid van het basisprofiel breed. Net als bij het basisprofiel scoren de meeste benchmarks in de klasse 'min of meer mee eens'.
Er is één stelling waarbij alle benchmarks het minimaal 'duidelijk eens' zijn dat het externe bureau dat moet doen: een uitgebreide screening van kandidaten. Bij nog één andere stelling is minimaal de helft van de benchmarks het minimaal 'duidelijk eens'. Dat is dat het externe bureau hulp moet bieden bij het opstellen van een profiel voor een nieuw rvc-lid.

Veranderwensen
Het basisprofiel heeft drie veranderwensen. Het externe bureau moet een betere ondersteuning bieden bij het opstellen van vacatureteksten en een betere planning maken zodat na een half jaar een follow-upgesprek met de rvc kan plaatsvinden. Daarnaast is een assessment doen bij zittende rvc-leden een bespreekbaar punt.

Andere benchmarks
Bijna alle benchmarks hebben een bespreekbaar punt bij het doen van een assessment van zittende rvc-leden. Daarnaast zijn er vijf benchmarks met een (urgente) verbeterwens voor het na een half jaar een follow-upgesprek hebben met de rvc en voor het voldoende ondersteuning geven bij het opstellen van vacatureteksten.

Huidige situatie
Het basisprofiel is het er 'volstrekt mee eens' dat een extern bureau een uitgebreide screening van kandidaten doet. 'Duidelijk mee eens' dat het externe bureau kijkt naar de toekomst van de organisatie en hulp biedt het opstellen van een profiel voor een nieuw rvc-lid.
Ze is het 'min of meer eens' dat het externe bureau nu een assessment doet bij kandidaten en
na een half jaar een follow-upgesprek heeft met de gekozen kandidaat. Ze 'neigt naar instemming' dat het externe bureau nu voldoende ondersteuning geeft bij het opstellen van vacatureteksten en dat na een half jaar een follow-upgesprek met de rvc plaatsvindt. Als laatste is ze het 'oneens' dat het externe bureau nu een assessment doet bij zittende rvc-leden.

In de huidige situatie heeft bij drie van de acht stellingen minimaal de helft van de benchmarks van de benchmarks aangegeven het daar minimaal 'duidelijk mee eens' te zijn. Alle benchmarks zijn van mening dat het externe bureau een uitgebreide screening doet van kandidaten. 89 procent dat het externe bureau naar de toekomst van de organisatie kijkt en nog eens 80 procent dat het externe bureau hulp biedt bij het opstellen van een profiel voor een nieuw rvc-lid.

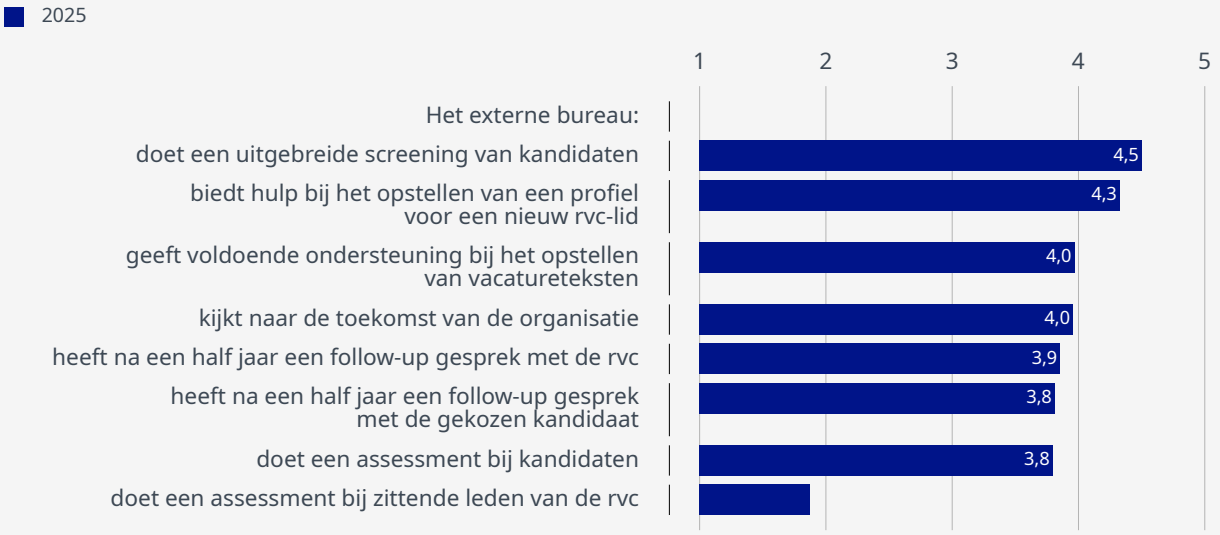
Onderzoeksvraag

We hebben de respondenten gevraagd naar hoe zij kijken naar de externe bureaus die zij inhuren bij hun zoektocht naar een nieuw rvc-lid. Deze vragen zijn opgedeeld in drie blokken. Dit is het derde blok en gaat over een acht kenmerken. Dit is de eerste keer dat we deze stellingen voorleggen. We hebben daarom geen vergelijkingsmateriaal uit eerdere jaren.

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

8.1 Wenselijke situatie fraudeaspecten

Figuur 8.1
Scores gewenste situatie voor kenmerken extern bureau, basisprofiel
Legenda: 5-puntsschaal met 1 volstrekt mee oneens tot en met 5 volstrekt mee eens



Gewenste situatie basisprofiel

(Zeer) wenselijk dat externe bureau uitgebreide screening doet en hulp biedt bij opstellen profiel

Bij het basisprofiel valt één stelling in de klasse ‘volledig mee eens’ (score ≥ 4.5). Het gaat er hierbij om dat het externe bureau een uitgebreide screening moet doen van kandidaten.
In de klasse ‘duidelijk mee eens’ (4.0 ≤ score < 4.5) vinden we dat het externe bureau hulp moet bieden bij het opstellen van een profiel voor een nieuw rvc-lid.

De meeste stellingen vinden we in de klasse min of meer mee eens (3.5 ≤ score < 4.0) terug. Het gaat er hierbij om dat het externe bureau naar de toekomst van de organisatie moet kijken, voldoende ondersteuning geeft bij het opstellen van vacatureteksten, een assessment doet bij kandidaten, na een half jaar een follow-up gesprek heeft met de rvc en na een half jaar een follow-up gesprek heeft met de gekozen kandidaat.

Assessment bij zittende rvc-leden niet wenselijk

In de klasse ‘volstrekt mee oneens’ (score ≤ 2.5) bevindt zich alleen de stelling dat het externe bureau een assessment doet bij zittende rvc-leden.

Draagvlak: hoe breed delen de benchmarks de wenselijkheid?

De andere benchmarks delen de mate van wenselijkheid van het basisprofiel breed. Net als bij het basisprofiel scoren de meeste benchmarks in de klasse ‘min of meer mee eens’.
Er is één stelling waarbij alle benchmarks het minimaal ‘duidelijk eens’ zijn dat het externe bureau dat moet doen: een uitgebreide screening van kandidaten. Bij nog een andere stelling is minimaal de helft van de benchmarks het minimaal ‘duidelijk eens’. Dat is dat het externe bureau hulp moet bieden bij het opstellen van een profiel voor een nieuw rvc-lid.

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Overall afwijkingspercentage hoog bij profitsector

Overall is het **afwijkingspercentage substantieel bij de bedrijfsbenchmarks** (58 procent). Dat komt voornamelijk vanuit de profitsector met 63 procent. Voor de non-profitsector is het percentage met 55 procent iets lager. Het overall afwijkingspercentage bij de persoonsgebonden benchmarks is met 31 procent lager.

Bedrijfsbenchmarks

GB meer instemming bij voldoende ondersteuning bij vacatureteksten en dat bureau naar toekomst organisatie kijkt

Bij de **profitsector** heeft alleen GB voldoende waarnemingen om mee te nemen. GB wijkt drie keer materieel af van het basisprofiel. Ze is het er ‘volstrekt mee eens’ dat het externe bureau kijkt naar de toekomst van de organisatie en voldoende ondersteuning geeft bij het opstellen van vacatureteksten. Het basisprofiel zit twee klassen lager qua instemming en is het er slechts ‘min of meer mee eens’ dat het externe bureau dat moet doen. Aan de andere kant neigt GB slechts naar instemming als het gaat over het doen van een assessment bij kandidaten. Het basisprofiel is het ‘min of meer mee eens’ dat dat wenselijk is.

Bij Corp en Zorg twijfel of extern bureau assessment moet doen bij kandidaten

In de **non-profitsector** hebben alleen Corp en Zorg bij een aantal stellingen voldoende waarnemingen. Corp wijkt twee keer positief af en een keer negatief. Ze heeft meer instemming dan het basisprofiel bij de stellingen over het kijken naar de toekomst en bij voldoende ondersteuning geven bij het opstellen van vacatureteksten. Aan de andere kant is Corp het slechts ‘deels mee oneens/deels mee eens’ als het gaat over het doen van een assessment bij kandidaten. Het basisprofiel is het ‘min of meer mee eens’ dat dat wenselijk is.
Ook Zorg heeft sterke twijfels of het wenselijk is dat het externe bureau een assessment doet bij kandidaten. Diezelfde twijfel heeft ze ten aanzien van het doen van een follow-upgesprek met de rvc en gekozen kandidaat. Het basisprofiel is het bij alle ‘min of meer mee eens’ dat dat wenselijk is.

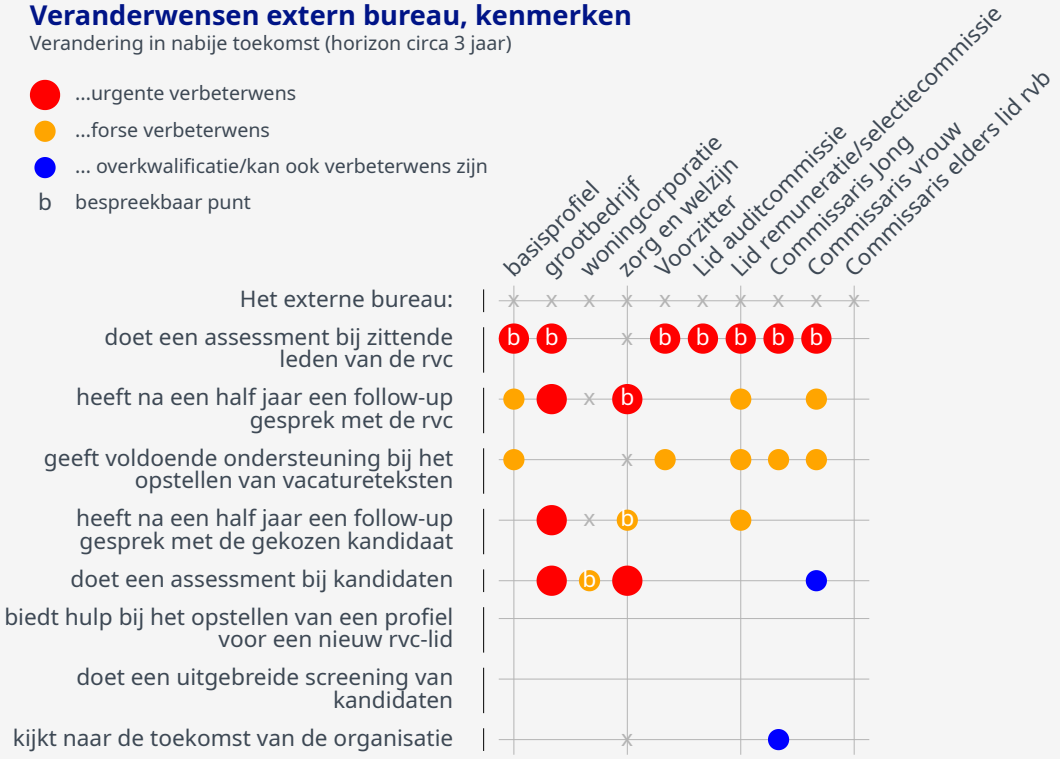
Persoonsgebonden benchmarks

Grote mate van instemming met basisprofiel. VZ wijkt meest af, AC niet

Bij de persoonsgebonden benchmarks bij de commissarissen zien we een aantal materiële afwijkingen. Koploper is VZ met drie materiële afwijkingen: ‘duidelijk eens’ dat externe bureau een assessment doet bij kandidaten en dat het externe bureau een follow-upgesprek heeft met de rvc en met de gekozen kandidaat. Het basisprofiel (beursgenoteerd bedrijf) zit een klasse lager en is het met deze drie stellingen ‘min of meer mee eens’.
HR vindt het wenselijker dan het basisprofiel dat het externe bureau voldoende ondersteuning geeft bij het opstellen van vacatureteksten en minder wenselijk (slechts ‘’neigt naar instemming’) dat het externe bureau een assessment doet bij kandidaten.
VR sluit aan bij HR als het gaat over het doen van een assessment bij kandidaten. Daarnaast zit VR een klasse lager qua instemming dan het basisprofiel als het gaat over hulp bij het opstellen van een profiel voor een nieuw rvc-lid. Jong en rvbEL wijken een keer af en AC nul keer.

8.2 Veranderwensen en huidige situatie

Figuur 8.2
Veranderwensen extern bureau, kenmerken
Verandering in nabije toekomst (horizon circa 3 jaar)



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

.

Basisprofiel

Meer ondersteuning bij opstellen vacatureteksten

Het basisprofiel heeft drie veranderwensen. Het externe bureau moet een betere ondersteuning bieden bij het opstellen van vacatureteksten en na een half jaar een follow-upgesprek met de rvc hebben.
Daarnaast is een assessment doen bij zittende rvc-leden een (urgent) bespreekbaar punt.

Andere benchmarks

Vaker follow-upgesprek met rvc en hulp bij opstellen vacatureteksten

Zoals in de figuur 8.2 hierboven is te zien, hebben bijna alle benchmarks een bespreekbaar punt bij het doen van een assessment van zittende rvc-leden. Daarnaast zijn er vijf benchmarks met een (urgente) verbeterwens voor het na een half jaar een follow-up gesprek hebben met de rvc en voor het voldoende ondersteuning geven bij het opstellen van vacatureteksten.

HR heeft bij de persoonsgebonden benchmarks de meeste verbeterwensen (4). Verder valt op dat VR aangeeft dat een extern bureau juist wel wat minder assessments mag doen bij kandidaten en Jong dat het bureau wel wat minder naar de toekomst mag kijken?

Huidige situatie

Het basisprofiel is het er ‘**volstrekt mee eens**’ dat een extern bureau een uitgebreide screening van kandidaten doet. ‘**Duidelijk mee eens**’ dat het externe bureau kijkt naar de toekomst van de organisatie en hulp biedt het opstellen van een profiel voor een nieuw rvc-lid.
Ze is het ‘**min of meer eens**’ dat het externe bureau nu een assessment doet bij kandidaten en
na een half jaar een follow-upgesprek heeft met de gekozen kandidaat. Ze ’**neigt naar instemming**’ dat het externe bureau nu voldoende ondersteuning geeft bij het opstellen van vacatureteksten en dat na een half jaar een follow-upgesprek met de rvc plaatsvindt. Als laatste is ze het ‘**oneens**’ dat het externe bureau nu een assessment doet bij zittende rvc-leden.

Externe bureau: uitgebreide screening, kijkt naar toekomst organisatie en biedt hulp bij opstellen profiel

In de huidige situatie heeft bij drie van de acht stellingen minimaal de helft van de benchmarks van de benchmarks aangegeven het daar minimaal ‘duidelijk mee eens’ te zijn. Alle benchmarks zijn van mening dat het externe bureau een uitgebreide screening doet van kandidaten. 89 procent geeft dat het externe bureau naar de toekomst van de organisatie kijkt en nog eens 80 procent dat het externe bureau hulp biedt bij het opstellen van een profiel voor een nieuw rvc-lid.

Geen van de benchmarks geeft aan dat het externe bureau nu een assessment doet bij zittende rvc-leden.

In totaal 45 procent van de opties score ≥ 4.0

In totaal heeft slechts 45 procent van de opties een score ≥ 4.0. In de wenselijke situatie is dat 48 procent. Wanneer we de grens bij een score van 3.5 leggen, scoort in de huidige situatie 66 procent boven die grens tegen 79 procent in de wenselijke situatie.

Bij de **bedrijfsbenchmarks** heeft bij de **profitsector** GB één positieve afwijking en drie negatieve. Het is onwaarschijnlijk dat het externe bureau een follow-up gesprek heeft met of de rvc of met de gekozen kandidaat of een assessment van de kandidaat doet. GB is het wel volstrekt eens dat het externe bureau voldoende ondersteuning geeft bij het opstellen van vacatureteksten.
Bij de **non-profitsector** wijkt Corp drie keer materieel af. Ze heeft meer instemming dan het basisprofiel als het gaat over de stelling ‘het externe bureau geeft voldoende ondersteuning bij het opstellen van vacatureteksten’. Ten aanzien van een follow-up gesprek met de rvc scoort ze een klasse lager qua instemming en assessment bij de kandidaten gebeurt niet. Zorg wijkt drie keer negatief af; fors minder instemming bij het hebben van follow-up gesprekken en het doen van een assessment bij kandidaten. Die gebeuren nu niet.

Bij de **persoonsgebonden benchmarks** bij de commissarissen wijkt VZ drie keer af, AC/HR/rvbEL/VR tweemaal, Jong een keer.

8.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Bouwt een rvc genoeg tijd in om te kunnen corrigeren als men niet tevreden is over de kandidaten die een extern (search en select) bureau voordraagt?

Op een assessment bij zittende leden van de rvc zit, ondanks de vele bespreekbare punten, niemand te wachten. Iets anders is dat bij een assessment bij de kandidaat-commissaris. Bij een beursgenoteerde bedrijf gebeurt dat nu meestal wel, maar bij het grootbedrijf, de woningcorporatie en zorg niet1. Het is volgens deze benchmarks wel iets om te overwegen in de nabije toekomst. Dat brengt ons bij de gedachte dat als iemand (onverwacht) niet door de assessment komt dit (uiteraard) extra tijd gaat kosten van de rvc/commissie. Die dan mogelijk langer incompleet is. Houdt men als zoekende rvc rekening met dit soort scenario's? Hoeveel tijd neemt een rvc om te kunnen switchen van (search en select)bureau als het eerste bureau met kandidaten op de proppen komt die niet aansluiten bij wat werd gevraagd? Is het dan het slikken of stikken onder tijdsdruk?

Is extern bureau bang voor gesprek of te lui of is er gewoon niet aan gedacht?

Een follow-up gesprek na een half jaar door het externe (search en select)bureau met de rvc en/of met de gekozen kandidaat nadat een kandidaat is geplaatst. Het lijkt ons niet vreemd om na enige tijd(verloop) even contact op te nemen of de plaatsing alsook de dienstverlening van beide kanten is bevallen. En dan bedoelen we contact met zowel de geplaatste kandidaat als de rvc/commissie die het contact onderhield met het externe bureau. Uit de interviews bleek dat er soms wel, soms niet contact was na afloop. Maar meestal was dat al vrij snel, zo rond de twee/drie weken. Het soms wel/soms niet wordt gestaafd door de onderzoeksresultaten. Een halfjaargesprek met de rvc/commissie is bij het grootbedrijf, zorg en bij de woningcorporatie nu niet waarschijnlijk. Het beursgenoteerd bedrijf neigt naar instemming. Als we kijken naar de persoonsgebonden benchmarks zien we dat de rvc-voorzitter wel duidelijk aangeeft dat zo'n gesprek plaatsvindt. Echter de commissaris die in de remuneratie en/of selectie- en benoemingscommissie zit daar opmerkelijk genoeg juist met de laagste instemming en neigt net aan naar instemming. Bij alle benchmarks stijgt de instemming licht als het gaat over contact met de gekozen kandidaat. De verhoudingen tussen de benchmarks onderling blijven hetzelfde. Bij de bedrijfsbenchmarks betekent dat het beursgenoteerde bedrijf het min of meer mee eens is dat het externe bureau na een half jaar een follow-up gesprek heeft met de gekozen kandidaat en dat dat bij de zorg- en/of welzijnsorganisatie die kans niet groot is, maar nog altijd groter dan contact met de rvc.
De vraag is waarom externe bureaus dat niet als een standaard in hun proces opnemen? Is het externe bureau bang voor dit gesprek? Dat na een half jaar blijkt dat de verkeerde kandidaat is voorgedragen? Hoewel de verantwoordelijkheid voor het benoemen natuurlijk bij de rvc ligt. Of dit een stuk 'luiheid'. Het geld is binnen dus we hoeven geen moeite meer te doen? Of denken zowel searchbureau als opdrachtgever daar niet aan? Het lijkt ons in elk geval een gemiste kans vanuit het externe bureau gezien.

9 Losse stellingen, meer tegenspraak in organisatie gewenst

Samenvatting

Wenselijke situatie
Alle zestien benchmarks zijn van mening dat de rvb regelmatig de organisatie in moet gaan.
Meer dan 50 procent van de benchmarks is duidelijk van mening dat de rvb voldoende tegenspraak uit de organisatie moet krijgen.

Of een rvc-lid minimaal een managementpositie moet hebben bekleed, daar verschillen de meningen het meest over.

Veranderwensen
Alle benchmarks met voldoende waarnemingen zijn van mening dat de rvb wat meer tegenspraak uit de organisatie moet krijgen.

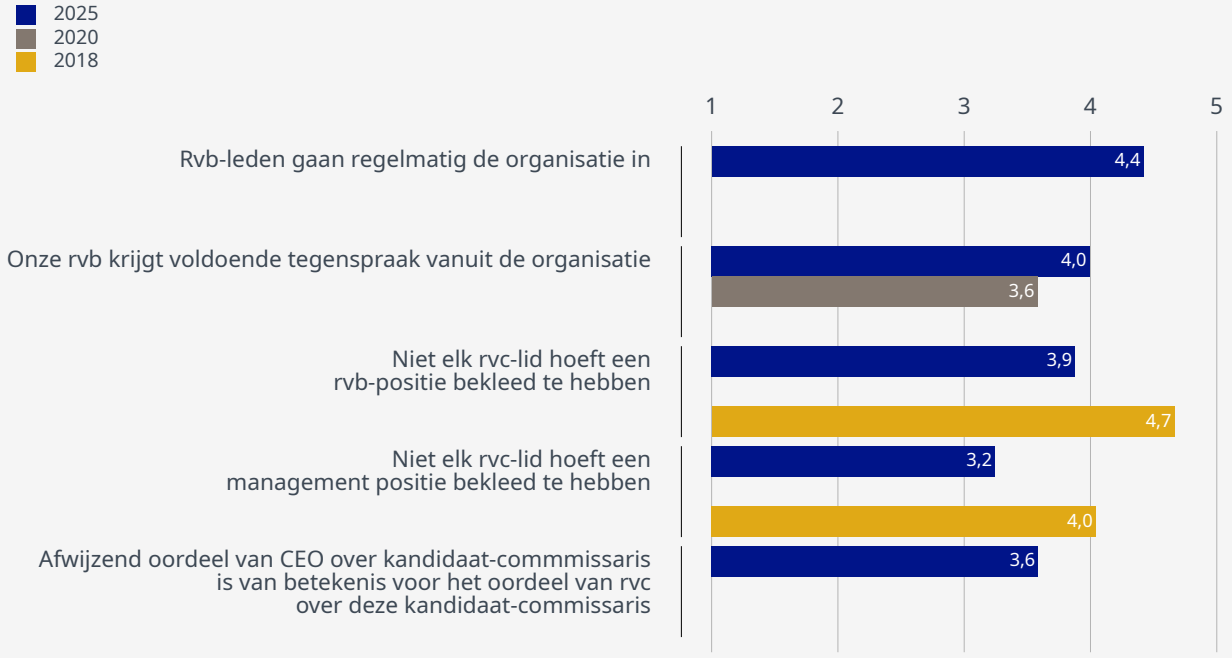
Huidige situatie
In de huidige situatie heeft bij twee van de vijf stellingen minimaal de helft van de benchmarks aangegeven het daar minimaal 'duidelijk mee eens' te zijn. 88 procent geeft aan dat de rvb op dit moment regelmatig de organisatie ingaat. 73 procent geeft aan dat op dit moment niet elk rvc-lid een rvb positie bekleed hoeft te hebben.

Onderzoeksvraag

Aan de respondenten zijn vijf stellingen van verschillende aard voorgelegd. De eerste vier stellingen zijn al eens eerder voorgelegd. Alleen de stelling over het afwijzend oordeel van de CEO is nieuw.
Gebruikt is de 5-puntsschaal met: *1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = eens en 5 = volstrekt mee eens.*

9.1 Wenselijke situatie

Figuur 9.1
Scores gewenste situatie voor enkele losse stellingen, basisprofiel
Legenda: 5-puntsschaal met 1 volstrekt mee oneens tot en met 5 volstrekt mee eens



.

Basisprofiel: wenselijk dat rvb organisatie in gaat

Gewenste situatie basisprofiel

Het basisprofiel vindt het wenselijk dat de rvb regelmatig de organisatie in gaat. Het is het daar '**duidelijk mee eens**' (4.0 ≤ score < 4.5).
Drie stellingen vinden we in de klasse '**min of meer mee eens**' (3.5 ≤ score < 4.0) terug. Het gaat er hierbij om dat de rvb voldoende tegenspraak uit de organisatie krijgt, dat niet elk rvc-lid een rvb-positie bekleed hoeft te hebben en dat een afwijzend oordeel van een CEO over een kandidaat commissaris van betekenis is voor het oordeel van de rvc over deze kandidaat-commissaris.

Bij de stelling dat niet elk rvc-lid een management-positie bekleed hoeft te hebben, neigt het basisprofiel naar instemming.

Historische vergelijking 2020-2025

We zien in de figuur hierboven dat de instemming duidelijk is gezakt ten aanzien van rvb- of management ervaring. In 2020 was het basisprofiel stelliger dat dit geen voorwaarde hoeft te zijn voor elk rvc-lid.

Draagvlak: hoe breed delen de benchmarks de wenselijkheid?

Of een rvc-lid minimaal een managementpositie moet hebben bekleed, daar verschillen de meningen het meest over. Zowel in de huidige als in de wenselijke situatie is er sprake van heterogene opvattingen.

Andere benchmarks vergeleken met het basisprofiel

Bedrijfsbenchmarks

Bij de **profitsector** heeft Fam te weinig waarnemingen en hebben GB en MKB geen materiële afwijkingen. In de non-profitsector geldt dat voor Corp, Zorg en ONP. Cult is het veel duidelijker eens dan het basisprofiel dat niet elk rvc-lid een rvb- of managementpositie bekleed hoeft te hebben en dat een afwijzend oordeel van een CEO over een kandidaat commissaris van betekenis moet zijn voor het oordeel van de rvc over deze kandidaat-commissaris.

Persoonsgebonden benchmarks

Grote mate van instemming met basisprofiel

Bij de persoonsgebonden benchmarks bij de **commissarissen** zien we maar een beperkt aantal materiële afwijkingen. Zowel Jong als Merv hechten minder belang aan een afwijzend oordeel van de CEO over een kandidaat commissaris dan het basisprofiel. Merv is het daarnaast ‘oneens’ met de stelling dat niet elk rvc-lid een managementpositie moet hebben bekleed. VZ, AC, VR, rvbEL wijken materieel niet af.

Bij de **niet-commissarissen** heeft DIR bij twee stellingen voldoende waarnemingen. Bij deze twee wijkt zij twee keer materieel en positief af van het basisprofiel. Ze is het er ‘duidelijk mee eens’ dat niet elk rvc-lid een rvb-positie hoeft te bekleden en ‘min of meer mee eens’ dat niet elk rvc-lid een managementpositie hoeft te bekleden. Het basisprofiel zit in beide gevallen een klasse lager.
Secr en IA zijn het ‘duidelijk eens’ dat de rvb voldoende tegenspraak moet krijgen. Het basisprofiel zit daar een klasse lager qua instemming.

9.2 Veranderwensen en huidige situatie

Figuur 9.2
Veranderwensen enkele losse stellingen
Verandering in nabije toekomst (horizon circa 3 jaar)

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

Basisprofiel

Meer tegenspraak uit organisatie wenselijk

Het basisprofiel heeft bij één stelling een verbeterwens, zij vindt dat de rvb meer tegenspraak uit de organisatie moet krijgen.

Andere benchmarks

We zien in de tabel hierboven dat de verbeterwensen van de benchmarks zich concentreren rond de tegenspraak vanuit de organisatie. Alle benchmarks met voldoende waarnemingen hebben daar een verbeterwens.

Huidige situatie

Het basisprofiel geeft aan dat de rvb op dit moment regelmatig de organisatie ingaat en dat niet elk rvc-lid een rvb-positie bekleed hoeft te hebben. Met beide stellingen is ze het ‘duidelijk eens’. Bij de andere drie stellingen neigt ze naar instemming’.

Andere benchmarks

In de huidige situatie heeft bij twee van de vijf stellingen minimaal de helft van de benchmarks aangegeven het daar minimaal ‘duidelijk mee eens’ te zijn. 88 procent geeft aan dat de rvb op dit moment regelmatig de organisatie ingaat. 73 procent geeft aan dat op dit moment niet elk rvc-lid een rvb-positie bekleed hoeft te hebben.

MKB hecht meer belang aan afwijzend oordeel CEO bij kandidaat-commissaris

Bij de **profitbenchmarks** zien we dat GB het er slechts ‘min of meer mee eens’ is dat de rvb regelmatig de organisatie ingaat. Ze is het ook wat minder eens dan het basisprofiel met de stelling dat niet elk rvc-lid een rvb-positie bekleed moet hebben. MKB sluit daarbij aan. Voor MKB geldt een lagere instemming ook voor een managementpositie. Daarentegen hecht ze, meer dan het basisprofiel, belang aan een afwijzend oordeel van de CEO over een kandidaat-commissaris.

Bij de **non-profitbenchmarks** zien we dat Corp het er slechts ‘min of meer mee eens’ is dat de rvb regelmatig de organisatie ingaat. Deze benchmark zit ook een klasse lager (‘deels oneens/deels eens’) dan het basisprofiel (‘neigt naar instemming’) bij de stelling dat niet elk rvc-lid een managementpositie bekleed hoeft te hebben. Cult zit telkens twee klassen hoger en ONP één klasse hoger bij de stellingen over de tegenspraak in de organisatie en het afwijzend oordeel van de CEO. Verder is Cult het ‘duidelijk eens’ dat niet elk rvc-lid een managementpositie moet hebben bekleed.

Bij de **persoonsgebonden benchmarks** zien we bij de commissarissen dat Merv en rvbEL minder instemming (‘deels oneens/deels eens’) hebben dat een afwijzend oordeel van een CEO over een kandidaat commissaris van betekenis is voor het oordeel van de rvc over deze kandidaat-commissaris. Het basisprofiel is het daar wat meer mee eens (‘neigt naar instemming’). VR zit bij die stelling juist een klasse hoger dan het basisprofiel.
Jong zit een klasse lager dan het basisprofiel bij de stellingen over de achtergrond van het rvc-lid (rvb- of managementpositie).

Bij de **niet-commissarissen** is IA het ‘min of meer eens’ dat de rvb voldoende tegenspraak uit de organisatie krijgt. DIR is het ‘min of meer eens’ dat niet elk rvc-lid een managementpositie bekleed moet hebben, het basisprofiel blijft daar op ‘neigt naar instemming’ steken.

9.3 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Is het organiseren van tegenspraak in de organisatie een taak voor de rvc?

'Heeft onze rvb voldoende tegenspraak in de organisatie'? Volgens de commissarissen niet. En ook de secretaris van de rvc en de internal auditor geven aan dat dat beter kan. Voor de secretaris is dat zelfs urgent. In 2020 waren er ook al elf benchmarks die dat aangaven. Er lijkt dus maar weinig veranderd te zijn in de tussentijd.
De vraag blijft ook, waar is de mening van de commissarissen op gebaseerd? Op de interactie in de rvc-vergadering tussen MT-leden die aanschuiven en de leden van de rvb? Op de enkele bedrijfsbezoeken? Op de gesprekken met de OR? Gut feeling? Deelt u dit gevoel met uw medecommissarissen of heeft dit onderwerp nooit zo expliciet op de agenda gestaan? Met name het signaal dat de internal auditors afgeven is opvallend. Zij zouden immers een redelijke mate van onafhankelijkheid moeten hebben, binnen de organisatie, om ongevraagd hun mening te geven. Hebben ze daarmee hun oordeel over hun eigen bewegingsruimte gegeven en/of aanschouwen ze de rest van de organisatie?
Is het organiseren van tegenspraak een taak van de rvc? Wij denken van niet. Is het laten organiseren van tegenspraak een taak van de rvc? Wij denken van wel. Een (lid van de) rvb heeft zelf misschien niet altijd voldoende door dat er de facto geen tegenspraak is, of wil dat ook niet. Daarom is het zaak dat de rvc de rvb ook op dit punt scherp houdt. Het ontbreken van 'uitbaar kritisch vermogen' in een organisatie, kan een signaal zijn van een zonnekoningssituatie en daarvan zijn ook in Nederland genoeg voorbeelden, waartoe dit kan leiden.
Het begint met een veilige omgeving waar niemand bang is zijn/haar mening op een positieve manier te ventileren. Maar een rvc kan bijvoorbeeld ook denken aan het stimuleren van opleiding bij de OR en ook bij de rvb zelf, over onder andere dit onderwerp. Net als het bewaken van de onafhankelijkheid van de internal auditor kunnen dit allemaal stapjes zijn om tegenspraak te bevorderen. En geef zelf het goede voorbeeld in de rvc-vergadering natuurlijk.

Hoe bepalend moet het oordeel van de rvb zijn bij het kiezen van een nieuwe rvc-collega?

Het lijkt er op dat hoe kleiner de organisatie, hoe belangrijker het oordeel van de CEO is bij het kiezen van een nieuw rvc-lid. Zo geven zowel het MKB bij de profitsector als de culturele organisatie bij de non-profitsector de hoogste mate van instemming bij deze stelling. Het beursgenoteerde bedrijf en de woningcorporatie zijn de organisaties die hier de laagste mate van instemming kennen. Voor hen is een afwijzend oordeel van de CEO van minder betekenis dan voor het MKB en de culturele organisatie.
Een en ander zal ook afhangen voor welke positie in de rvc een nieuw lid wordt gezocht. Een voorzitter van de rvc heeft een andere band (meestal) met de CEO dan een gewoon lid. Toch? De rvc selecteert, meestal, haar eigen leden. In hoeverre moet er dan een 'klik' zijn van een CEO met een nieuw rvc-lid? Hoe sterk moet een CEO een signaal afgeven aan de rvc? Alleen ten overstaan van de selectie- en benoemingscommissie? Of mag de CEO zich ook tot de hele rvc richten, formeel/informeel, als blijkt dat de CEO zich niet kan vinden in de kandidaat? En welke rol spelen search and selectbureaus hier in? Hoe vaak nemen deze bureaus de CEO (of rvb) mee in het proces?

Moet een nieuw rvc-lid minimaal managementervaring in zijn of haar bagage hebben?

Dat bleek een vraag waar de antwoorden flink uiteenlopen. In dit hoofdstuk is de standaarddeviatie bij deze stelling het grootst. Zowel in de huidige als in de wenselijke situatie. Verder zien we dat bij alle benchmarks het verschil tussen rvb-ervaring en managementervaring doorslaat naar de tweede. De meeste benchmarks zijn het 'min of meer of duidelijk eens' dat niet elk rvc-lid een rvb-positie bekleed moet hebben. De meeste commissarissen benchmarks zijn een stuk minder instemmend ('deels oneens/deels eens' tot 'neigt naar instemming') als het gaat over die managementervaring. De sector lijkt daarbij niet uit maken. Alleen de culturele sector vormt een uitzondering. Die geeft aan dat het prima is als er iemand in de rvc zit zonder managementervaring.
Betekent dat dan dat voor de meeste commissarissen managementervaring een ondergrens is? En is dat tijdens een werving van een nieuw lid dan ook zo uitgesproken na elkaar? En ook welke argumenten daaraan ten grondslag liggen? Het doet ons namelijk ook erg sterk denken aan 'bestuurlijke ervaring' waarvan lange tijd werd gesteld/geëist dat elk rvc-lid dat had. Inmiddels ziet men ook wel in dat niet elk lid dat hoeft te hebben. Kan zoiets ook niet gelden voor managementervaring? Bijvoorbeeld bij een hoogleraar? Of blijft dit alles onuitgesproken?

10 Aan welke stakeholder wil de commissaris meer of minder tijd besteden?

Samenvatting

Aan de respondenten is enerzijds gevraagd aan welke stakeholder zij meer tijd zouden willen besteden en anderzijds aan welke stakeholder zij minder tijd zouden willen besteden. Op de eerste vraag ontvingen we meer antwoorden (150) dan op de tweede vraag (77).

Meer tijd
Als we 'klanten' breed definiëren en daar ook cliënten en huurders onder scharen, vormen de opmerkingen een aanzienlijk onderdeel van het totaal aantal opmerkingen. Ook medewerkers en aandeelhouders zijn door meerdere respondenten genoemd als een stakeholder waar ze meer tijd aan zouden willen besteden.

Minder tijd
Veel respondenten gaven als antwoord 'geen'. Dat matcht ook met de interviews waarin men een stakeholder kon bedenken waaraan de commissaris minder aandacht zou willen besteden. Het vormt de grootste categorie binnen het totaal aantal gegeven antwoorden. De grootste categorie daarna is zonder meer de overheid. Daar vallen zowel de rijksoverheid, de provincie als de gemeente onder.
De andere opmerkingen kunnen we globaal verdelen in interne en externe stakeholders. Tot die eerste categorie behoren opmerkingen als 'CEO', 'OR', 'ledenraad' en 'management'. Tot die tweede categorie behoren, naast de categorie overheid, opmerkingen als 'banken', 'aandeelhouders' en 'zorgverzekeraar'.

Onderzoeksvraag	Aan de respondenten is enerzijds gevraagd aan welke stakeholder zij meer tijd zouden willen besteden en anderzijds aan welke stakeholder zij minder tijd zouden willen besteden. Dit betrof bij beide stellingen een open vraag. Gebruikt is de 5-puntsschaal met: *1 = volstrekt oneens, 2 = oneens, 3 = deels oneens/deels eens, 4 = eens en 5 = volstrekt mee eens.*

10.1 Meer en minder tijd

Meer tijd

In totaal hebben 109 respondenten deze vraag ingevuld en 150 opmerkingen achtergelaten.

Als we ‘klanten’ breed definiëren en daar ook cliënten en huurders onder scharen vormen de opmerkingen over 'klanten' een aanzienlijk onderdeel van het totaal aantal opmerkingen. Ook medewerkers en aandeelhouders zijn door meerdere respondenten genoemd als een stakeholder waar ze meer tijd aan zouden willen besteden.

Minder tijd

In totaal hebben 71 respondenten deze vraag ingevuld en 77 opmerkingen achtergelaten. De grootste categorie betrof ‘geen’ of ‘n.v.t.’. Ook tijdens de interviews werd soms aangegeven dat de respondent niet minder tijd wilde besteden aan bepaalde stakeholders.

De grootste categorie daarna is zonder meer de overheid. Daar valt niet alleen de opmerking ‘rijk(soverheid)’ onder, maar ook ‘provincie’ en ‘gemeente’.
De andere opmerkingen kunnen we globaal verdelen in interne en externe stakeholders. Tot die eerste categorie behoren opmerkingen als ‘CEO’, ‘OR’, ‘ledenraad’ en ‘management’. Tot die tweede categorie behoren, naast de categorie overheid, opmerkingen als ‘banken’, ‘aandeelhouders’ en ‘zorgverzekeraar’.

10.2 Enige bespiegelingen/vragen/kanttekeningen

Kan strakker proces rond stakeholdermanagement vanuit de rvc zorgen voor meer tijd voor stakeholders die men graag meer wil spreken?

Twee open vragen die we verder niet verbijzonderd hebben naar profit of non-profit of naar grote of kleine organisatie. Indirect vallen de gegeven antwoorden soms prima te herleiden naar bijvoorbeeld profit of non-profit. Denk bijvoorbeeld aan 'productlocaties in andere landen' of 'rvt's van culturele instelling in de regio'.
Inhoudelijk zien we geen grote verrassingen. Men wil vooral minder tijd besteden aan de 'overheid'. Vermoedelijk zit daar ook een stuk frustratie bij over wet- en regelgeving. Ook in eerdere onderzoeken kwam onbetrouwbaarheid van de overheid en wet- en regelgeving vaak naar voren bij het onderwerp bedreigingen/uitdagingen. Daarnaast zijn er natuurlijk ook organisaties en rvc's waar het directe contact met een niveau binnen de overheid (afhankelijk van het onderwerp welk niveau relevant is) als een verplichting voelt. Dat geldt wel voor meer van de genoemde stakeholders waar men tijd aan wil spenderen (banken, verzekeraars et cetera.). Overigens gaf een grote groep aan dat er wat hen betreft aan geen enkele stakeholder minder tijd moest worden besteed.
Meer tijd wil men vooral besteden aan de doelgroep van de organisatie: de klant, de cliënt, de student, de huurder. Daarnaast zijn er groepen die we aan beide zijden zien terugkeren: aandeelhouders en medewerkers (in brede zin, zowel uitvoerend als management).
Net als met de vele andere stellingen in de onderzoeken die we doen, willen we deelnemers en lezers tot nadenken aanzetten. In dit geval over stakeholders en daarmee stakeholdermanagement. De grootste, en in elk geval de vaakst genoemde, reden dat men niet aan het meer spreken toekomt is de factor tijd. Maar kan men, naast de factor tijd, niet ook het proces beter inrichten? Enkele jaren geleden hebben we de rol van de rvc in het stakeholdermanagement van de organisatie onderzocht. In één van de bespiegelingen schreven we daarbij dat, vanuit de rol van de commissaris beargumenteerd, de rvc zelf ook moet nadenken over met wie ze wel of niet wil spreken. Vaak zien we dat men of wetgeving volgt (artikel 24 WOR) of dat men zich laten leiden door de rvb. Dat verhindert in zekere zin een zelfstandig nadenken van en vanuit de rvc. Eén van de respondenten gaf als antwoord: prima evenwicht dat jaarlijks wordt geëvalueerd en meegenomen in het programma van het volgende jaar. Dat lijkt ons een uitstekend begin, mits beredeneerd vanuit de rvc, om te kijken of je voldoende met alle stakeholders in contact kunt komen.

Over sponsor, onderzoeker en auteurs

Over Grant Thornton Nederland

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

Over Board in Balance

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

Over de auteurs

Aalt Klaassen

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

Dirk-Jaap Klaassen

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

Herbert Rijken

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

Oscar Toebosch

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

Met dank aan onze sponsoren:

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

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