

Resultaten Commissarissen Survey 2012 De ideale commissaris



Over het onderzoek:

Respons:

134 commissarissen en
toezichthouders (11%)

Onderzoeksperiode :

12 oktober t/m 3 november 2012

Onderzoeksmethode:

- Hardcopy en online vragenlijst
- 18 vragen +
achtergrondvariabelen

Onderzoek en rapportage:
Deloitte Research NL

Significante verschillen op
basis van leeftijd worden in
een groen kader toegelicht.

Significante verschillen op
basis van geslacht worden in
een blauw kader toegelicht.

Significante verschillen op
basis van ervaringsjaren als
commissaris worden in een
rood kader toegelicht.

Inhoudsopgave onderwerpen:

Conclusies	2
Aanbevelingen	4
Achtergrondvariabelen	5
Diversiteit & Selectie	7
Man-vrouwverhouding	15
Rolopvatting	18
Geschiktheidstoets	22
Contact	24

Conclusies

- Het draagvlak voor het nastreven van meer diversiteit in de RvC is groot: 91% van de commissarissen vindt het belangrijk tot zeer belangrijk dat diversiteit in brede zin wordt nagestreefd bij de selectie van een nieuw RvC-lid.
 - ▶ 51% van de commissarissen vindt het zeer belangrijk; commissarissen jonger dan 55 jaar en vrouwelijke commissarissen vinden het vaker zeer belangrijk.
- 84% van de commissarissen geeft aan te streven naar een divers samengestelde RvC, omdat het nieuwe inzichten of invalshoeken oplevert. Als tweede voordeel geeft 43% aan dat het tot een effectievere risicobeheersing leidt. Jongere commissarissen vinden dit vaker.
- Vrouwen binnen de RvC bevorderen de kritische blik en het ambitieniveau ten aanzien van diversiteit:
 - ▶ Commissarissen beoordelen de diversiteit in hun huidige RvC gemiddeld met een 6,9 als rapportcijfer.
 - ▶ Vrouwelijke commissarissen beoordelen dit gemiddeld lager met een 6,5.
 - ▶ Over 4 jaar vinden commissarissen dat dit rapportcijfer een 8,2 hoort te zijn (gemiddeld).
 - ▶ Vrouwelijke commissarissen leggen de lat hoger met een 8,5.
- Competenties en werk- en bestuurservaring worden door bijna alle commissarissen belangrijk gevonden bij de selectie van een nieuwe RvC-lid, en maken daardoor ook bijna altijd onderdeel uit van het selectieprofiel dat opgesteld wordt bij de selectie van een nieuw RvC-lid. Meer dan 60% vindt deze aspecten zelfs zeer belangrijk.
- Het selectieprofiel wordt niet altijd in lijn opgesteld met de selectie-aspecten die van belang zijn. Het selectieproces loopt hiermee een risico:
 - ▶ Commissarissen vinden karaktereigenschappen belangrijk bij de selectie van een nieuw RvC-lid. Dit aspect komt echter iets minder vaak terug in het selectieprofiel van een kandidaat. Bij branchekennis is dit precies andersom.
- Vrijwel altijd is er een profiel van de RvC in zijn geheel opgesteld met daarin opgenomen de competenties (95%) en de rollen (80%). Karaktereigenschappen maken minder vaak onderdeel uit zijn zo'n raadsprofiel (38%).
- Commissarissen vertrouwen teveel op hun eigen beoordelingsvermogen:
 - ▶ Bijna een derde van de commissarissen vindt dat bij de selectie van een RvC-lid een competentietest onderdeel moet zijn van de benoemingsprocedure. Van de jongere commissarissen vindt meer dan de helft dit.
 - ▶ 22% van de commissarissen vindt dat bij de selectie van een RvC-lid een persoonlijkheidstest onderdeel moet zijn van de benoemingsprocedure. Van de jongere commissarissen vindt bijna de helft dit.
 - ▶ 80% van de commissarissen vindt dat zijn of haar RvC momenteel voldoende divers is samengesteld qua verschillende persoonlijkheden. 83% van deze groep is overigens geen voorstander van het gebruik van een persoonlijkheidstest bij de selectie.
- In meerderheid maken commissarissen gebruik van de traditionele selectiekanalen zoals het eigen netwerk en de executive search bureaus.

Conclusies

- Ruim de helft van de commissarissen onderschrijft het belang van het streefcijfer van minimaal 30% mannen of vrouwen in de raad in 2016. Bijna een derde onderschrijft dit niet.
- Zelfregulering (37%) en best practice codes (28%) lijken commissarissen het meest geschikt om de 30% norm af te dwingen. Een kwart vindt normering helemaal niet op zijn plaats.
- Ruim een derde van de commissarissen geeft aan dat gezocht wordt naar vrouwelijke kandidaten om dit streefcijfer te halen in 2016. Er zijn geen verschillen naar geslacht en leeftijd.
- 41% van de commissarissen vindt dat iedere commissaris de competenties moet hebben alle drie de rollen – zoals genoemd in de Governance code - van toezichthouder, adviseur en werkgever goed te kunnen vervullen.
 - ▶ Vrouwelijke commissarissen vinden dit vaker.
- Veruit de belangrijkste rol wordt die van toezichthouder (90%) gevonden, adviseur volgt met een ruime meerderheid (65%) en een derde vindt de rol van werkgever minimaal net zo belangrijk.
- Ook in de tijdsbesteding vraagt de rol van toezichthouder de meeste aandacht. Een commissaris besteedt hier gemiddeld de helft van de tijd aan. Aan de werkgeversrol wordt de minste tijd besteed (18%).
 - ▶ Vrouwelijke commissarissen besteden gemiddeld iets meer tijd aan de werkgeversrol.
- Diversiteit is een werkgeversvraagstuk, maar deze rol vindt men het minst belangrijk, en hier wordt de minste tijd aan besteed.
- Onafhankelijkheid vinden de commissarissen de belangrijkste competentie voor de rol van toezichthouder.
- Strategische sturing vinden de commissarissen de belangrijkste competentie voor de rol van adviseur.
- Verantwoordelijkheid vinden de commissarissen de belangrijkste competentie voor de rol van werkgever.
- Er bestaat een groot draagvlak voor geschiktheidstoetsing.

Aanbevelingen

Selectie nieuw RvC-lid:

- Doorbreek het taboe op competentie- en persoonlijkheidstesten in het selectieproces. Jongere commissarissen hebben hier minder weerstand tegen. Selecteer in iedere RvC een commissaris die jonger is dan 55 jaar. Met testen selecteer je de kandidaat die in het profiel past.
- Gebruik de kritische blik van vrouwelijke commissarissen op diversiteit in brede zin om het onderwerp binnen de raad naar een hoger plan te tillen en zo optimaal te profiteren van nieuwe invalshoeken, een goede risicobeheersing, en verschillende competenties waar de verschillende rollen om vragen.
- Zet in iedere raad juist iemand zonder bestuurservaring om nieuwe invalshoeken te krijgen.
- Het selectieproces loopt een risico door het gebruik van de traditionele selectiekanalen. Bij gebruik van executive search bureaus is een goede intake noodzakelijk. Stem het selectieprofiel af op het belang van de diverse selectie-aspecten. Gebruik testen om de kandidaat en het selectieprofiel te matchen.

Rolopvatting:

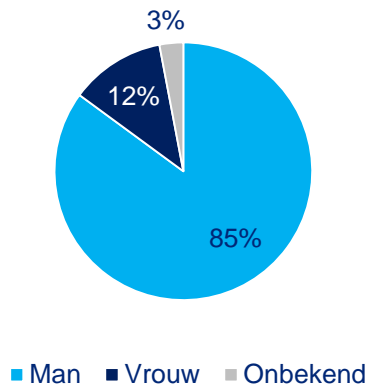
- Op RvC niveau moeten alle rollen en competenties ingevuld zijn. Op individueel niveau biedt dit ruimte voor commissarissen om zich te specialiseren. Dit betekent dat niet elke commissaris elke rol goed moet kunnen vervullen. Zorg dat het raadsprofiel up to date is met competenties, rollen en karaktereigenschappen.
- Zorg dat binnen de RvC in zijn geheel de adviseursrol en werkgeversrol voldoende geborgd worden. Binnen de RvC verdienen de rollen van toezichthouder, adviseur en werkgever evenveel aandacht.

Geschiktheidstoetsing:

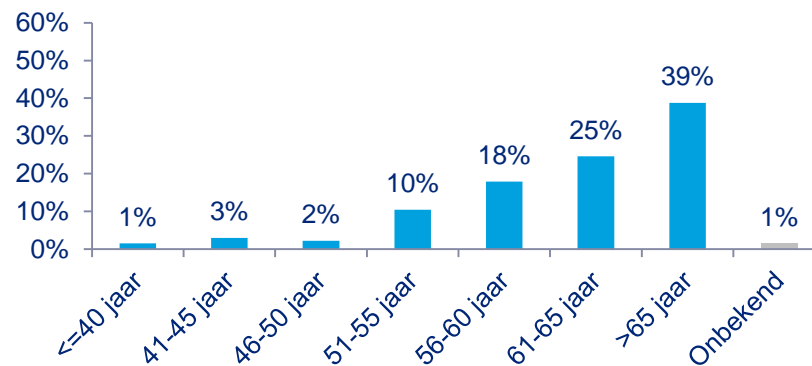
- Het draagvlak voor geschiktheidstoetsing is groot. Er ligt daarom veel ruimte om geschiktheidstoetsing te implementeren.

Achtergrondvariabelen

Geslacht

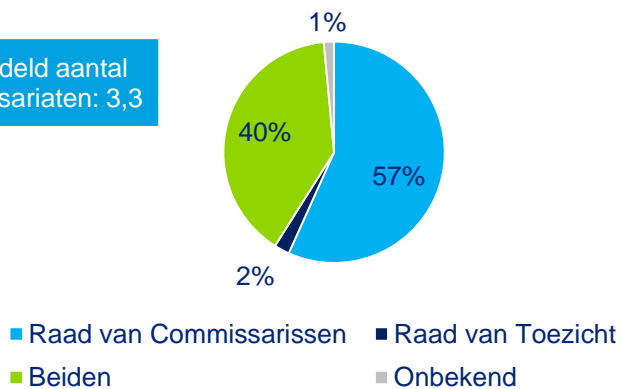


Leeftijd

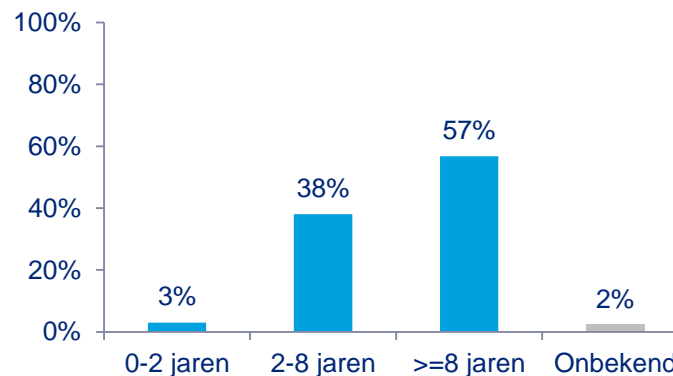


In welke raad bent u actief?

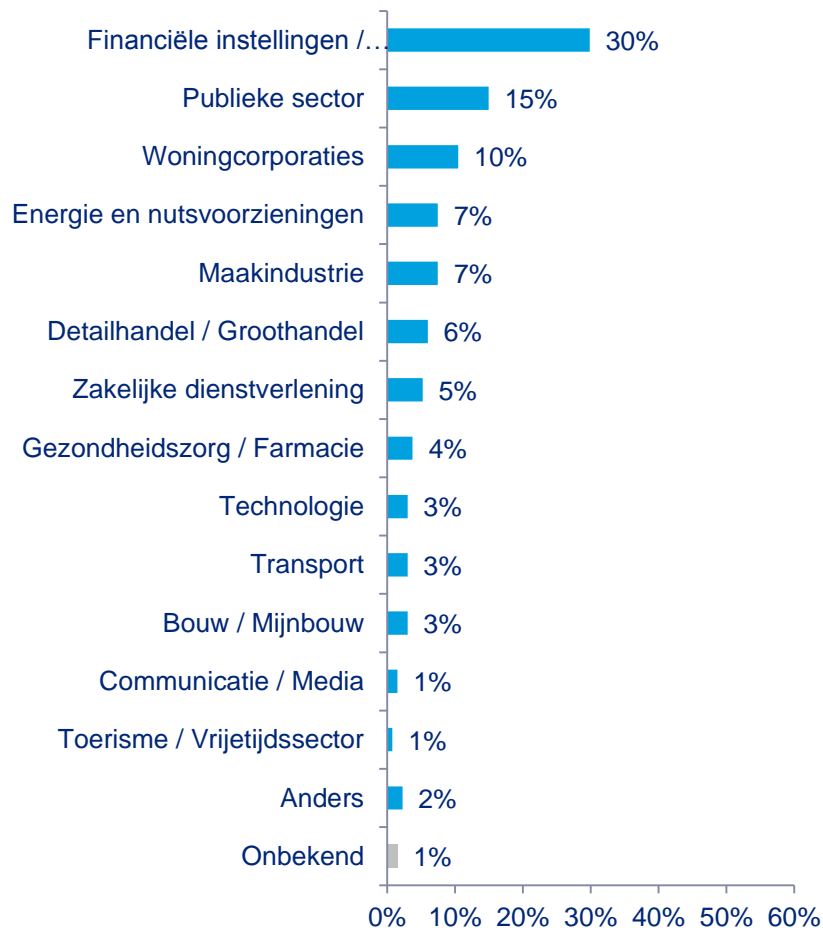
Gemiddeld aantal commissariaten: 3,3



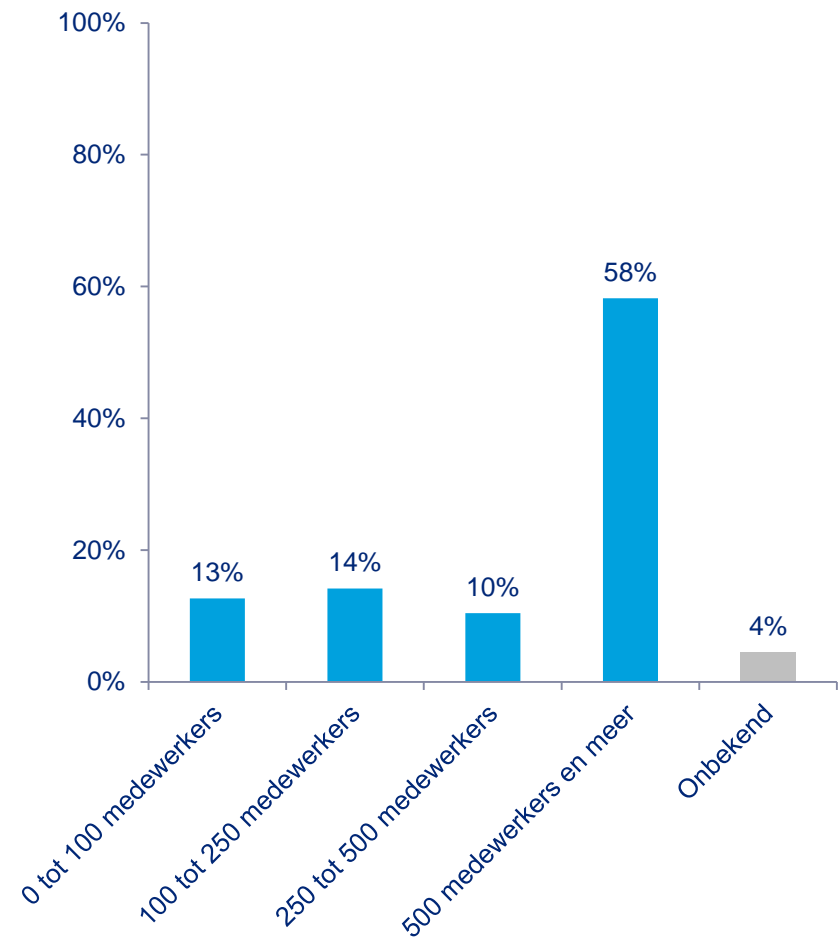
Aantal ervaringsjaren als commissaris



Tot welke sector behoort de organisatie waarvoor u deze vragen als commissaris heeft beantwoord?



Uit hoeveel medewerkers bestaat deze organisatie waar u commissaris bent?



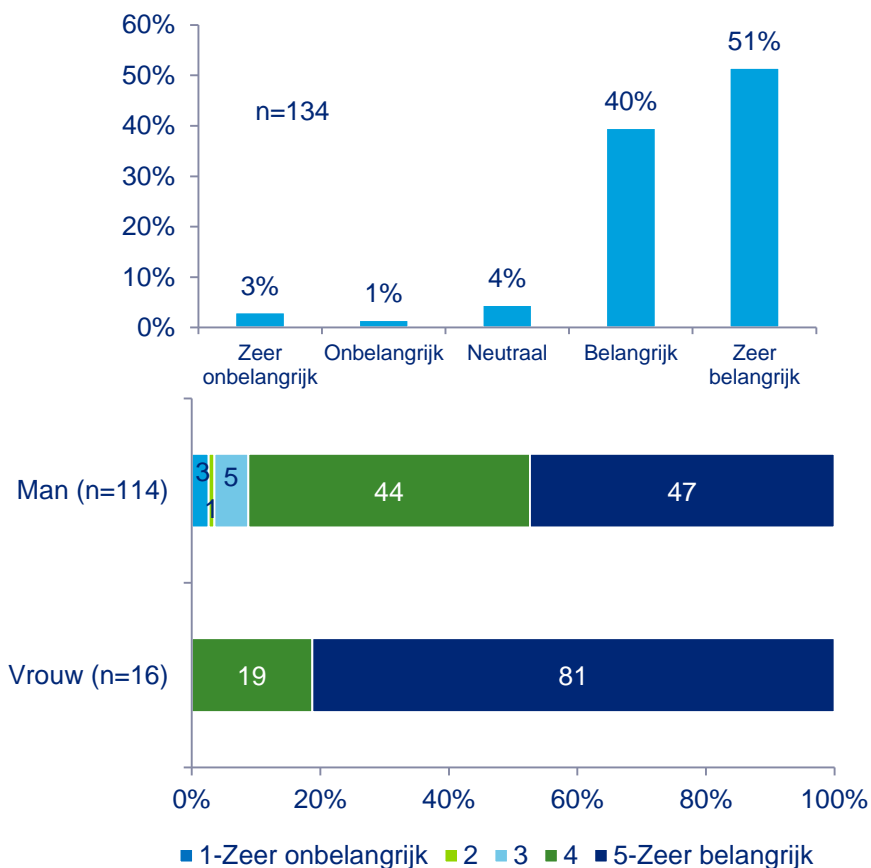
Diversiteit en Selectie

Commissarissen hebben uiteenlopende taken en verantwoordelijkheden. Dit vraagt om de juiste mix van persoonlijkheden in de board room. Diversiteit, selectie, rolopvatting en geschiktheid zijn hierbij elementen die een belangrijke rol spelen.

Voor dit onderzoek verstaan we onder een divers samengestelde RvC naast verschillen in geslacht ook verschillen in nationaliteit, ervaring, competenties, karaktereigenschappen, branche kennis, leeftijd en opleiding.

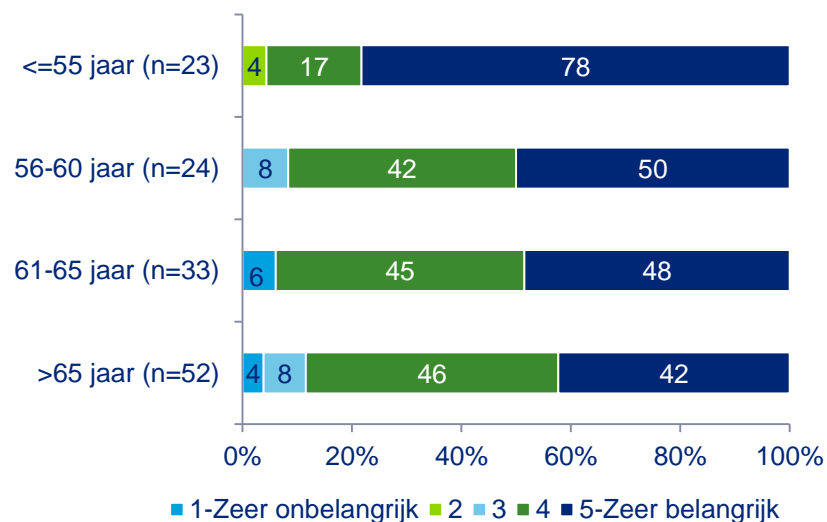
In hoeverre vindt u het van belang dat diversiteit binnen de RvC in brede zin wordt nagestreefd bij het aantrekken van een nieuw RvC-lid?

Het draagvlak voor het nastreven van meer diversiteit in de RvC is groot: 91% vindt het (zeer) belangrijk.

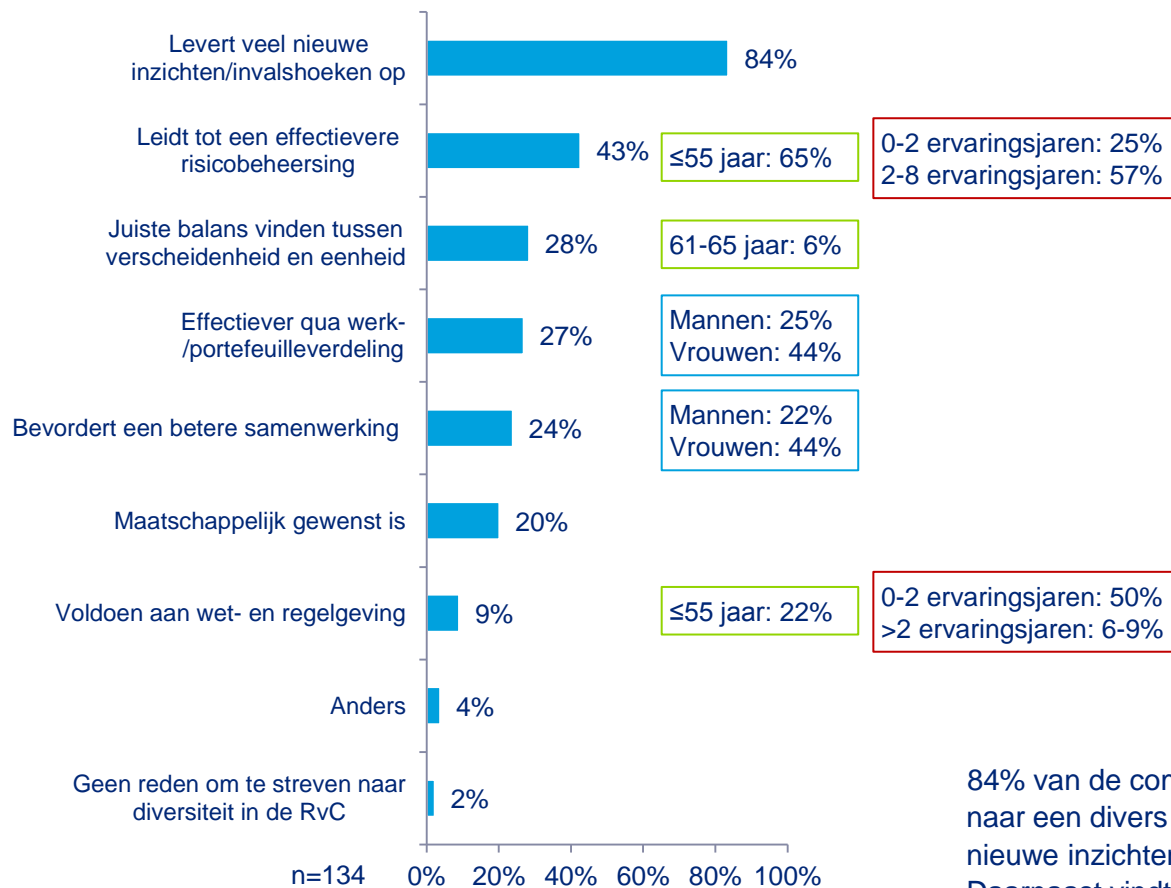


91% van de commissarissen vindt het nastreven van diversiteit in brede zin belangrijk tot zeer belangrijk bij het aantrekken van een nieuw RvC-lid. Voor dit onderzoek verstaan we onder een divers samengestelde RvC naast verschillen in geslacht ook verschillen in nationaliteit, ervaring, competenties, karaktereigenschappen, branche kennis, leeftijd en opleiding.

Als gekeken wordt naar de leeftijdsverdeling van commissarissen valt op dat met name jongere commissarissen het vaker zeer belangrijk vinden (78%). Dit zelfde geldt voor de vrouwelijke commissarissen. Ook zij vinden het vaker zeer belangrijk (81%), wat aangeeft dat diversiteit binnen de RvC als onderwerp in brede zin voor hen meer prioriteit heeft.

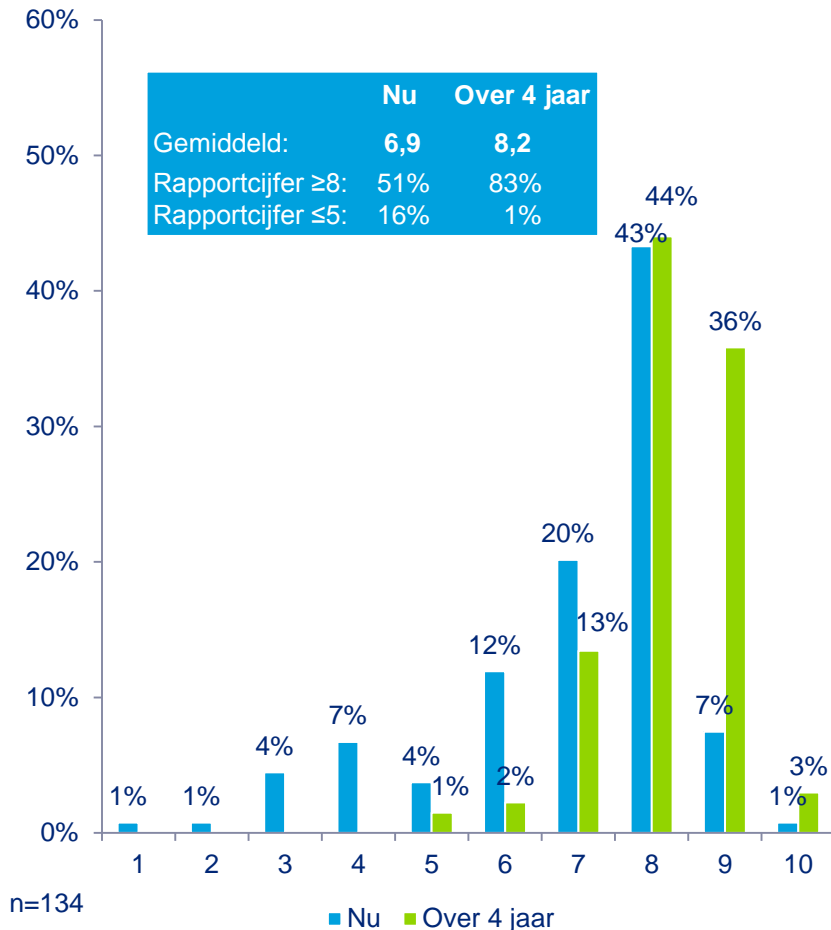


Wat is voor u de belangrijkste reden om te streven naar een divers samengestelde RvC? (meerdere antwoorden mogelijk)



84% van de commissarissen geeft aan te streven naar een divers samengestelde RvC, omdat het nieuwe inzichten of invalshoeken oplevert. Daarnaast vindt 43% het belangrijk, omdat het leidt tot een effectievere risicobeheersing. Met name jongere commissarissen vinden dit laatste een groter voordeel.

Beoordeling diversiteit huidige RvC nu en over 4 jaar (rapportcijfer)



	Nu	Over 4 jaar
Gemiddeld:	6,9	8,2
Rapportcijfer ≥8:	51%	83%
Rapportcijfer ≤5:	16%	1%

Nu
 Vrouwen: 6,5
 Mannen: 7,0

Over 4 jaar
 Vrouwen: 8,5
 Mannen: 8,1

Over 4 jaar
 61-65 jaar: 7,9
 Overige leeftijden: 8,3/8,4

Vrouwen binnen de RvC bevorderen de kritische blik en het ambitieniveau ten aanzien van diversiteit.

Commissarissen beoordelen de diversiteit in hun huidige RvC gemiddeld met een 6,9. De helft van de commissarissen (51%) beoordeelt hun RvC met een rapportcijfer hoger dan 8, 16% geeft een onvoldoende.

Vrouwen beoordelen de diversiteit in hun huidige RvC gemiddeld lager met een 6,5, mannen geven gemiddeld een 7,0. Hieruit blijkt onder andere dat vrouwen het onderwerp diversiteit kritischer bekijken. Ondanks dat zijzelf in een RvC zitten die diverser is qua samenstelling, in ieder geval op basis van geslacht, blijft overeind dat zij de diversiteit in brede zin als lager beoordelen.

De verschillende leeftijdsgroepen laten geen verschillen zien in hun beoordelingen.

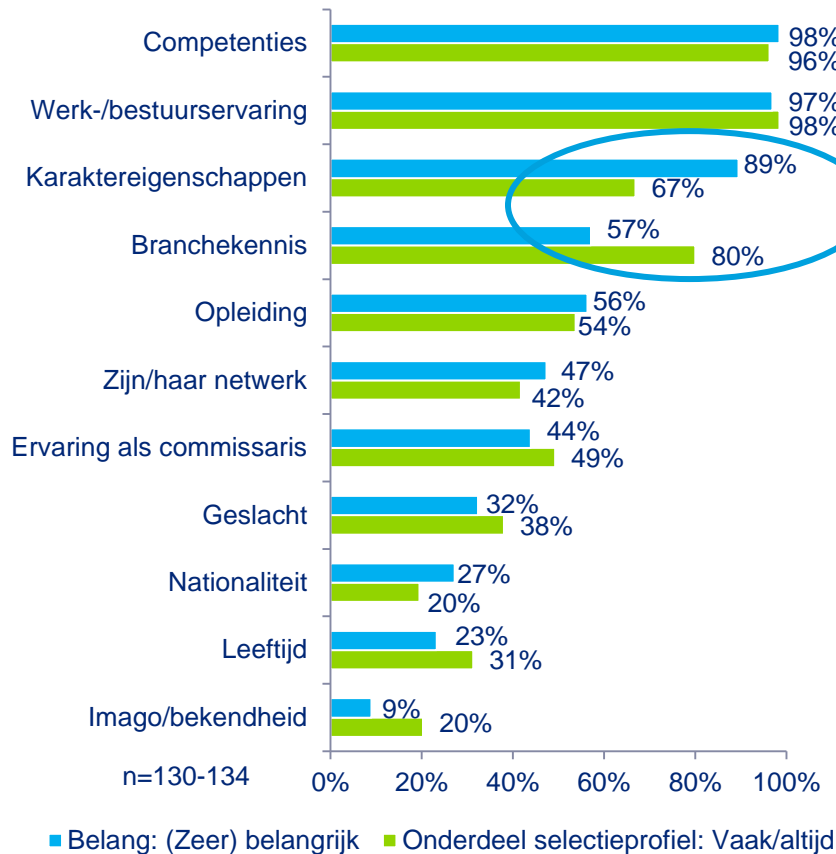
Voor over 4 jaar laten vrouwelijke commissarissen een hoger ambitieniveau zien, gemiddeld een 8,5. Mannen beoordelen het gewenste niveau gemiddeld met een 8,1.

Daarnaast is opvallend dat commissarissen in de leeftijd tussen 61 en 65 jaar het gewenste niveau over vier jaar gemiddeld lager beoordelen met een 7,9 waar de overige leeftijdsgroepen de lat hoger leggen.

Vraagtitels:

- Hoe beoordeelt u de diversiteit (in brede zin) van de RvC waarin u momenteel actief bent? (rapportcijfer)
- Welk rapportcijfer zou dit volgens u moeten zijn over 4 jaar?

Welke aspecten zijn van belang bij de selectie van een nieuw RvC-lid en komen ze terug in het selectieprofiel?



Competenties en werk- en bestuurservaring worden belangrijk gevonden bij de selectie van een nieuwe RvC-lid, en maken daardoor bijna altijd onderdeel uit van het selectieprofiel dat opgesteld wordt bij de selectie van een nieuw RvC-lid. Meer dan 60% vindt deze aspecten zelfs zeer belangrijk.

Commissarissen vinden karaktereigenschappen ook belangrijk bij de selectie van een nieuw RvC-lid. Dit aspect komt echter iets minder vaak terug in het selectieprofiel van een kandidaat. Bij branchekennis is dit precies andersom. Commissarissen lijken het iets minder van belang te vinden in vergelijking met de eerder genoemde aspecten. Het wordt echter wel vaker genoemd in het selectieprofiel.

Het selectieproces loopt daarmee een risico: Er is een discrepantie zichtbaar tussen wat men belangrijk vindt, en dat wat daadwerkelijk terug komt in het selectieprofiel.

Het selectieproces voor nieuwe commissarissen heeft aanpassing: Stem het selectieprofiel af op het belang van de diverse selectie-aspecten.

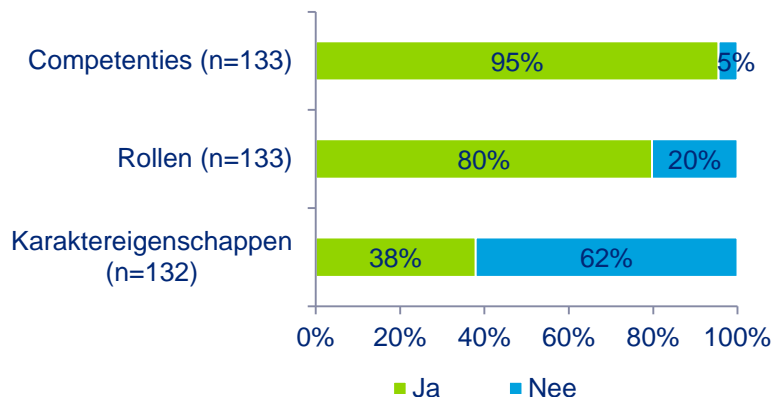
Vraagtitels:

- In welke mate vindt u onderstaande aspecten van belang bij de selectie van een nieuw RvC-lid?
- Komen onderstaande aspecten terug in het op te stellen selectieprofiel bij de selectie van een nieuw RvC-lid?

Belang:

Opleiding: Vrouwen 81%, Mannen 52% (zeer) belangrijk
 Geslacht: Vrouwen 63%, Mannen 29% (zeer) belangrijk
 Leeftijd: Vrouwen 44%, Mannen 20% (zeer) belangrijk
 Imago/bekendheid: Vrouwen 25%, Mannen 7% (zeer) belangrijk
 Branchekennis: Mannen 60%, Vrouwen 44% (zeer) belangrijk

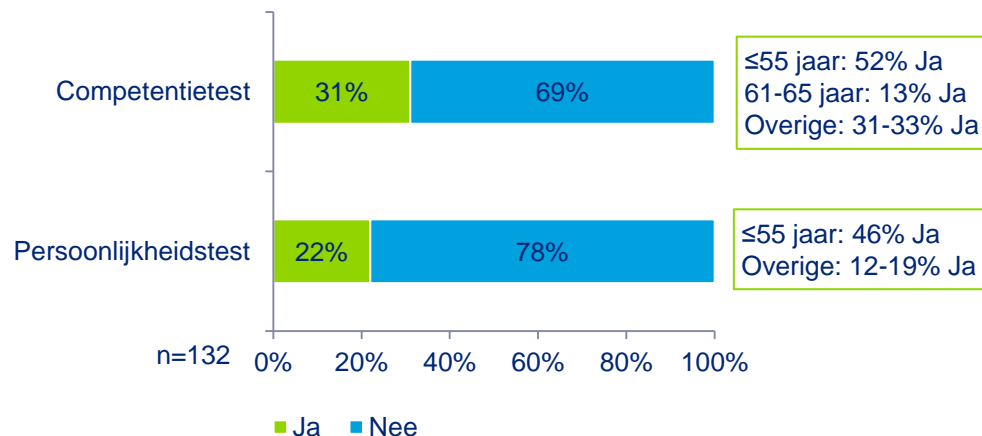
Is er een profiel opgesteld met de rollen, competenties en/of karaktereigenschappen waar de RvC in zijn geheel aan moet voldoen en welke van deze onderdelen komen daarin in terug?



Vrijwel altijd is er een profiel van de RvC in zijn geheel opgesteld met daarin opgenomen de competenties (95%) en de rollen (80%). Karaktereigenschappen maken in mindere mate onderdeel uit zijn zo'n raadsprofiel.

Commissarissen vertrouwen teveel op hun eigen beoordelingsvermogen. Doorbreek het taboe op testen via de jongere commissarissen. Selecteer in iedere RvC een commissaris die jonger is dan 55 jaar, zij hebben minder weerstand. Met testen selecteer je de kandidaat die in het profiel past.

Vindt u dat bij de selectie van een RvC-lid een van de volgende testen onderdeel moet zijn van de benoemingsprocedure?



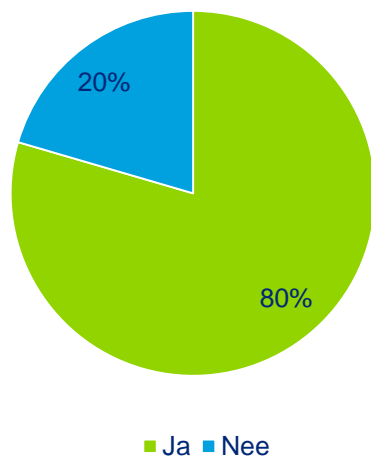
Om te toetsen of een nieuwe kandidaat een aanvulling vormt in het team en past in het raadsprofiel, kunnen testen duidelijkheid verschaffen om tot een goede match te komen. 31% is voorstander van een competentietest en 22% van een persoonlijkheidstest als onderdeel van de benoemingsprocedure. In veel gevallen zal dus niet getoetst worden of de kandidaat in het profiel past, en zo loopt het selectieproces een risico.

De vraag is vervolgens wie gaat testen, en op welke manier deze test vorm gaat krijgen. Op dit moment is het testen van (non) executives via assessments en soortgelijke testen nog niet gebruikelijk. Er lijkt een weerstand te bestaan jegens testen.

Jongere commissarissen zijn vaker voorstander van een dergelijke test. Zij zijn al meer gewend aan testen in relatie tot het verkrijgen van functies. Maak hier gebruik van om het taboe wat er op lijkt te rusten te doorbreken. Naar geslacht zijn geen grote verschillen waarneembaar.

Vindt u dat uw huidige RvC voldoende divers is samengesteld qua verschillende persoonlijkheden?

n=127



80% van de commissarissen vindt dat zijn of haar RvC voldoende divers is samengesteld qua verschillende persoonlijkheden. 20% - één op de vijf - vindt dat dit dus momenteel onvoldoende is.

Vrouwen lijken dit vaker onvoldoende te vinden met 31% tegen 19% van de mannen. Dit verschil mag echter op basis van de lage aantallen niet significant genoemd worden.

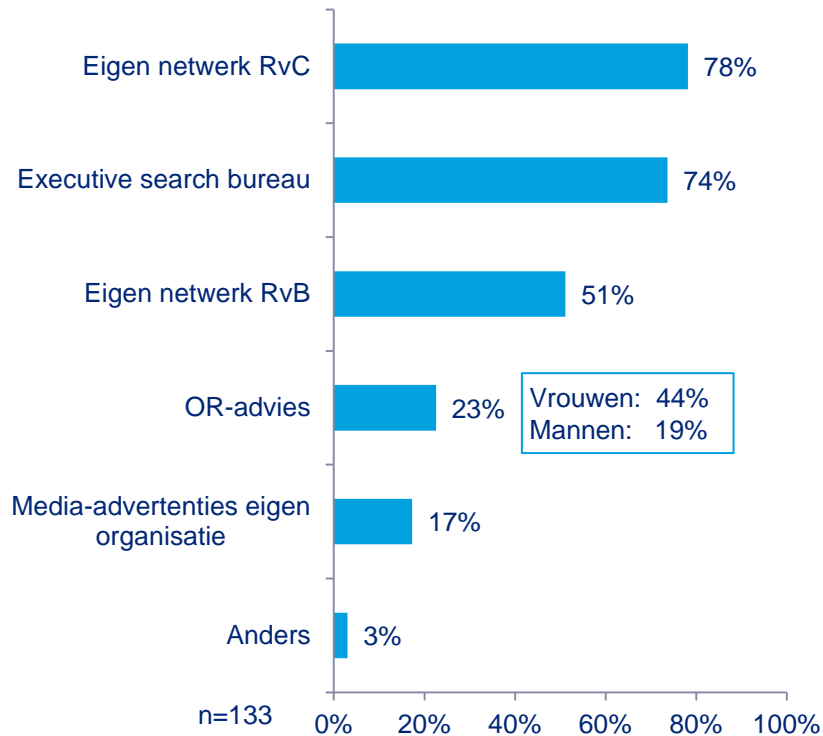
Naar leeftijd zijn nauwelijks verschillen waarneembaar.

Gezien de uitkomsten bij het onderwerp 'testen' en de grote weerstand hiertegen, gaan we ervan uit dat deze score van 80% niet of nauwelijks wordt onderbouwd door het afnemen van persoonlijkheidstesten. Van deze 80% die vindt dat de RvC voldoende divers is samengesteld, is 83% tegen het gebruik van persoonlijkheidstesten bij de selectie van een nieuw RvC-lid, en slechts 17% voorstander. Van de 20% die hun RvC onvoldoende divers vinden samengesteld qua persoonlijkheden, is 44% voorstander van het gebruiken van persoonlijkheidstesten.

Er is wel een verband tussen deze twee groepen en de rapportcijfers die de commissarissen eerder uitdeelden voor de diversiteit in brede zin in hun RvC. Commissarissen die de samenstelling nu al divers vinden qua persoonlijkheden (80%), beoordelen de diversiteit in brede zin van de RvC gemiddeld met een 7,4. Zij die dat niet vinden (20%), beoordelen de diversiteit van de RvC gemiddeld met een 5,2. De lat ligt bij beide groepen over 4 jaar hoger met een 7,9 en een 8,3.

Samenstelling RvC divers	Rapportcijfer Nu	Rapportcijfer Over 4 jaar
Ja (n=101)	7,4	8,3
Nee (n=26)	5,2	7,9

Van welke selectiekanalen maakt de RvC gebruik bij de selectie van een kandidaat? (meerdere antwoorden mogelijk)



Toelichting anders:

- Huurdersorganisatie/-voordrachten
- Nationaal Register
- Social media

Het merendeel van de commissarissen gebruikt de traditionele kanalen van het eigen netwerk en een executive search bureau bij de selectie van een nieuwe RvC kandidaat.

Dit zijn overigens niet per definitie ook de meest geschikte kanalen om de diversiteit binnen de raad te verhogen.

Het selectieproces voor nieuwe commissarissen heeft aanpassing.

Het gebruik van het eigen netwerk vergroot de kans op selectie van peers. Bovendien constateerden we eerder dat het selectieprofiel niet altijd in lijn is opgesteld met het belang van de diverse selectie aspecten. Bij gebruik van een executive bureau vergroot dit de kans dat de verkeerde kandidaat geselecteerd wordt. Bovendien zullen deze bureaus terughoudend zijn met de inzet van testen om te toetsen of de kandidaat aan het profiel voldoet, aangezien hier nog altijd een taboe op lijkt te rusten.

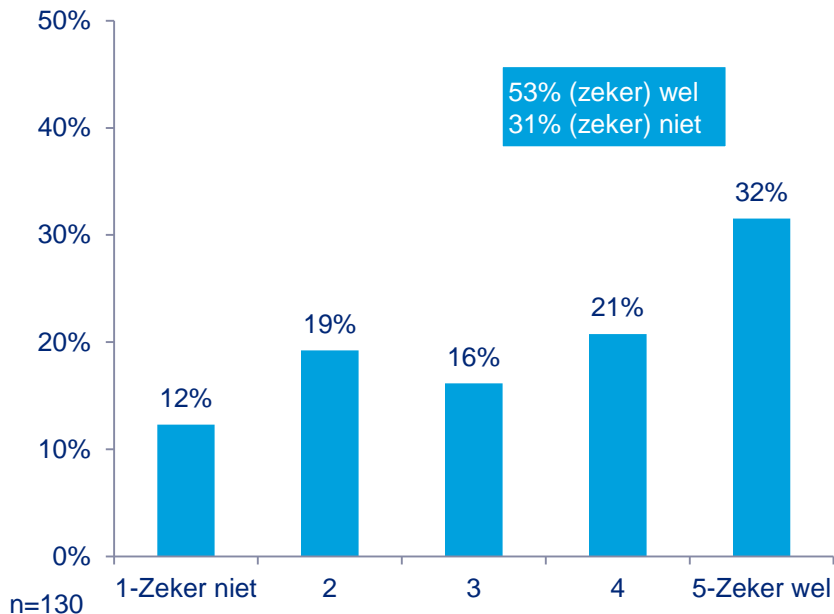
23% van de commissarissen staat open voor een OR-advies bij de selectie van een kandidaat. Maximaal een derde van de raadskandidaten mag op OR-voordracht worden geselecteerd. Wellicht dat voordrachtscommissarissen binnen de RvC zich zelf ook eerder op de OR richten. Dit is echter niet onderzocht. Vrouwen (44%) zijn meer gericht op een OR-advies als selectiekanaal dan mannen (19%). Daarnaast lijken vrouwen iets minder gericht op hun eigen netwerk of dat van de RvB, en juist meer gebruik te maken van executive search bureaus. Deze verschillen (ongeveer 15%) zijn slechts indicatief. Naar leeftijd zijn geen grote verschillen waarneembaar.

Man-vrouwverhouding

Er is wettelijk vastgelegd dat moet worden gestreefd naar een samenstelling waarbij in 2016 ten minste 30% van de zetels van het bestuur en van de raad van commissarissen door vrouwen (en ten minste 30% van de zetels door mannen) wordt bezet.

Stel dat dit streefcijfer niet wordt gehaald, dan moeten bedrijven uitleggen waarom niet en plannen bekendmaken om het anders te gaan doen.

In hoeverre onderschrijft u het belang van dit streefcijfer van minimaal 30% in 2016 voor de RvC?



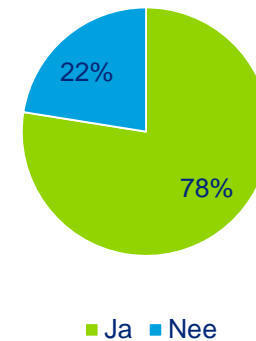
Ruim de helft van de commissarissen onderschrijft het belang van het streefcijfer van minimaal 30% mannen of vrouwen in de raad in 2016.

Bijna een derde van de commissarissen onderschrijft dit streefcijfer overigens niet. Hier zijn grote verschillen waarneembaar naar geslacht, zie het kader.

(Zeker) wel:
48% man; 93% vrouw
(Zeker) niet:
35% man; 0% vrouw

Acht u dit streefcijfer van 30% in 2016 haalbaar voor uw RvC?

n=129



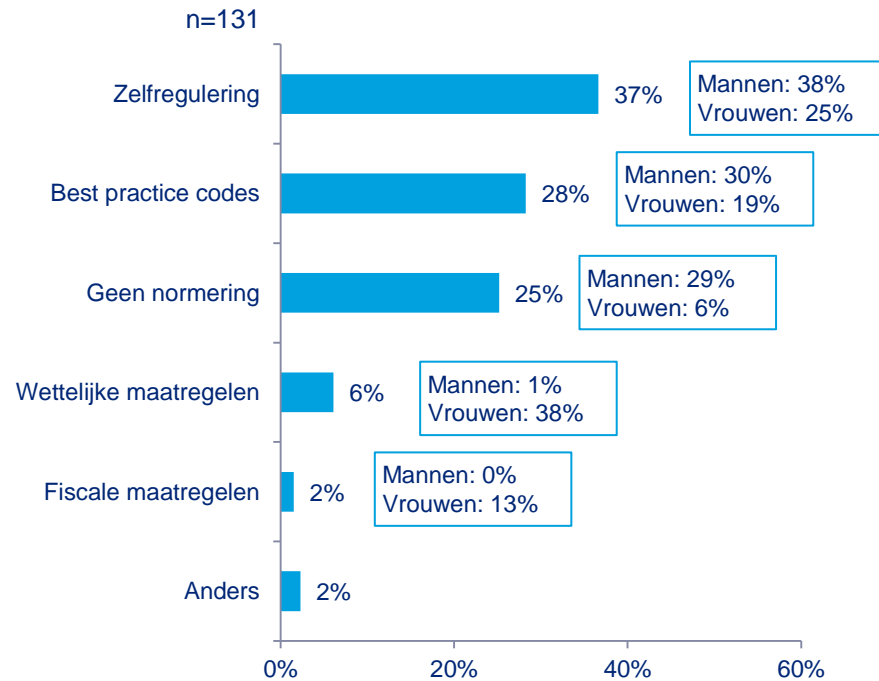
Ja:
<55 jaar 91%

Ruim driekwart van de commissarissen acht het streefcijfer haalbaar in 2016, waaruit overigens geen urgentie blijkt voor grote inhaalslagen.

Jongere (91%) en vrouwelijke (88%) commissarissen geven vaker aan dat het streefcijfer voor hun RvC haalbaar is in 2016.

De redenen die opgegeven worden als het niet haalbaar wordt geacht: te weinig geschikte vrouwen, functies in de raad net vervuld e.d.

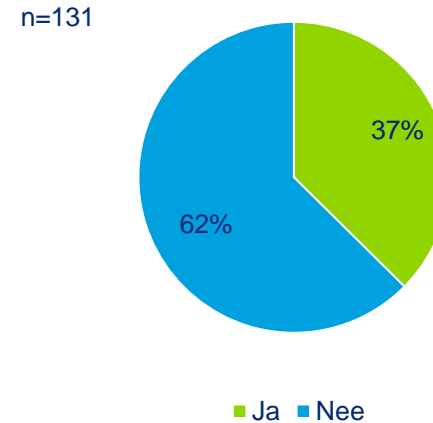
Welke manier lijkt u het meest geschikt om deze norm af te dwingen?



Zelfregulering en best practice codes lijken commissarissen het meest geschikt om de 30% norm af te dwingen. Een kwart vindt normering helemaal niet op zijn plaats. Gevoel van urgentie lijkt hiermee te ontbreken. Wettelijke en fiscale maatregelen hebben slechts de voorkeur van weinig commissarissen, met name vrouwen. Het draagvlak bij de meerderheid hiervoor ontbreekt.

Zelfregulering:
 <55 jaar: 27%; >65 jaar 40%
 Best practice codes:
 <55 jaar: 41%; >65 jaar 25%
 Geen normering:
 <55 jaar: 5%; >65 jaar 27%

Wordt er bij de selectie van nieuwe RvC-leden primair gezocht naar vrouwelijke kandidaten in relatie tot het halen van dit streefcijfer?



Ruim een derde van de commissarissen geeft aan dat wel gezocht wordt naar vrouwelijke kandidaten om dit streefcijfer te halen in 2016. Een ruime meerderheid doet dit dus niet. Hier zijn geen significante verschillen naar geslacht of leeftijd. Vrouwelijke commissarissen lijken dus ook terughoudend en voelen dit wellicht als ongewenste positieve discriminatie.

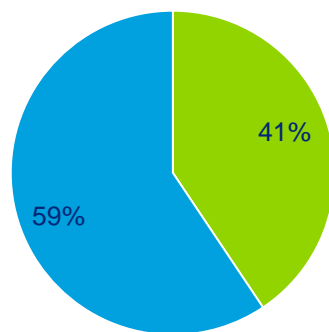
Zelfregulering biedt onvoldoende garantie voor de noodzakelijke verandering. Het gevoel van urgentie lijkt te ontbreken.

Rolopvatting

Vanuit de Governancecode zou een commissaris een drietal rollen moeten vervullen: De rol van werkgever (belonen, beoordelen en benoemen van bestuurders), toezichthouder (toezicht op naleving procedures en regelgeving, auditcommissie), en adviseur (strategische sparringpartner van het bestuur).

Vindt u dat iedere commissaris de competenties moet hebben om elke rol goed te kunnen vervullen?

n=133



■ Ja ■ Nee

Ja:

Mannen: 37%

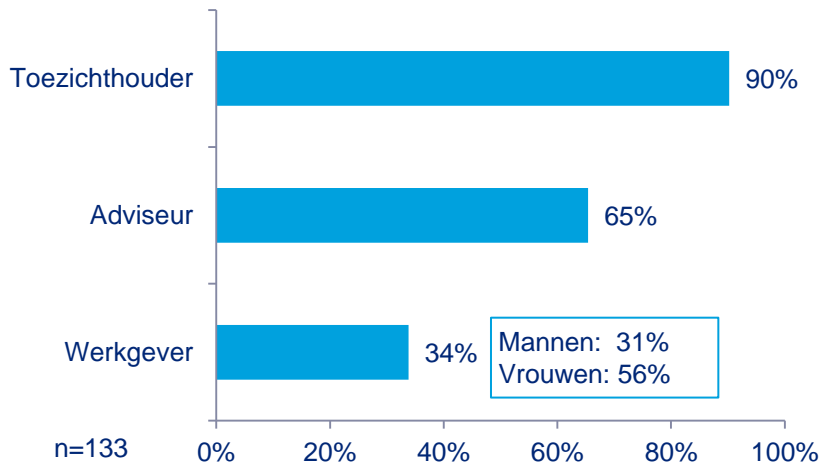
Vrouwen: 63%

Vanuit de Governancecode zou een commissaris een drietal rollen moeten vervullen: Die van werkgever, toezichthouder, en adviseur. In hoeverre moet iedere commissaris over de competenties beschikken elk van deze rollen te kunnen vervullen.

De meningen zijn verdeeld: zo'n 40% vindt dat iedere commissaris de competenties moet hebben om zowel de rol van toezichthouder, adviseur en werkgever te kunnen vervullen. Vrouwelijke commissarissen vinden dit overigens beduidend vaker dan mannen. Naar leeftijd zijn er geen grote verschillen.

Op RvC niveau moeten alle rollen en competenties ingevuld zijn. Op individueel niveau biedt dit ruimte voor commissarissen om zich te specialiseren. Dit betekent dat niet elke commissaris elke rol goed moet kunnen vervullen. De uitkomst onderschrijft de behoefte aan diversiteit in een RvC.

Welke rol vindt u de belangrijkste in de functie van een commissaris? (meerdere antwoorden mogelijk)

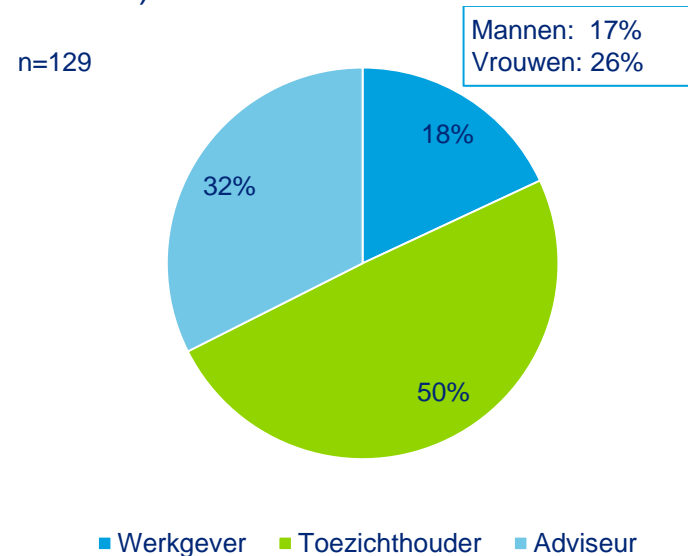


Veruit de belangrijkste rol wordt die van toezichthouder (90%) gevonden, adviseur volgt met een ruime meerderheid (65%) en een derde vindt de rol van werkgever minimaal net zo belangrijk.

Kijkend naar de combinaties die gegeven werden, scoren toezichthouder/adviseur als belangrijkste rollen het hoogst door 35% van de commissarissen. Een kwart geeft aan dat toezichthouder alleen de belangrijkste rol is, en bijna een kwart (23%) vindt ze alle drie even belangrijk. De werkgeversrol lijkt hiermee het sluitstuk te vormen. Vrouwen vinden deze rol beduidend vaker (een van) de belangrijkste.

Diversiteit is een werkgeversvraagstuk, maar deze rol vindt men het minst belangrijk.

Hoe verdeelt, naar uw mening, de ideale commissaris zijn tijd over deze 3 rollen? (Totaal = 100%)



Ook in de tijdsbesteding vraagt de rol van toezichthouder de meeste aandacht. Een commissaris zou hier gemiddeld de helft van de tijd aan besteden. Die van werkgever is met 18% minder tijdrovend. Naar leeftijd zijn geen grote verschillen waarneembaar. Wel is duidelijk dat vrouwen meer tijd reserveren voor de werkgeversrol.

De tijd binnen een RvC zou gelijk verdeeld moeten worden over de drie rollen; diversiteit binnen de RvC draagt er aan bij om alle rollen tot hun recht te laten komen. Het risico bestaat anders dat de toezichthoudende rol de boventoon blijft vormen.

Kunt u per rol van de commissaris de 5 belangrijkste competenties aankruisen?

Werkgever
1. Verantwoordelijkheid (64%)
2. Besluitvaardigheid (56%)
3. Communicatief vermogen (52%)
4. Leiderschap (52%)
5. Onafhankelijkheid (52%)

Adviseur
1. Strategische sturing (72%)
2. Helikopterzicht en oordeelsvorming (66%)
3. Communicatief vermogen (50%)
4. Omgevingssensitiviteit (50%)
5. Authenticiteit (46%)

Toezichthouder
1. Onafhankelijkheid (79%)
2. Helikopterzicht en oordeelsvorming (64%)
3. Verantwoordelijkheid (59%)
4. Besluitvaardigheid (55%)
5. Stressbestendig (31%)



Commissarissen ervaren per rol van werkgever, toezichthouder of adviseur andere competenties als relevant. Ook dit onderschrijft de behoefte aan diversiteit, omdat niet iedere commissaris iedere rol in gelijke mate moet kunnen vervullen. Competenties worden onder andere gevormd door persoonlijkheid, opleiding en ervaring. Door hier niet op te testen tijdens het selectieproces, loopt men een risico niet de kandidaat met de juiste competenties te selecteren.

Helikopterzicht en oordeelsvorming scoort hoog in zowel de top 5 van toezichthouder als adviseur. Verantwoordelijkheid, besluitvaardigheid en onafhankelijkheid komen zowel in de top 5 van toezichthouder als adviseur voor.

Naar geslacht zijn er enkele verschillen waarneembaar, met name in de volgorde van de top 5.

Geschiktheidstoets

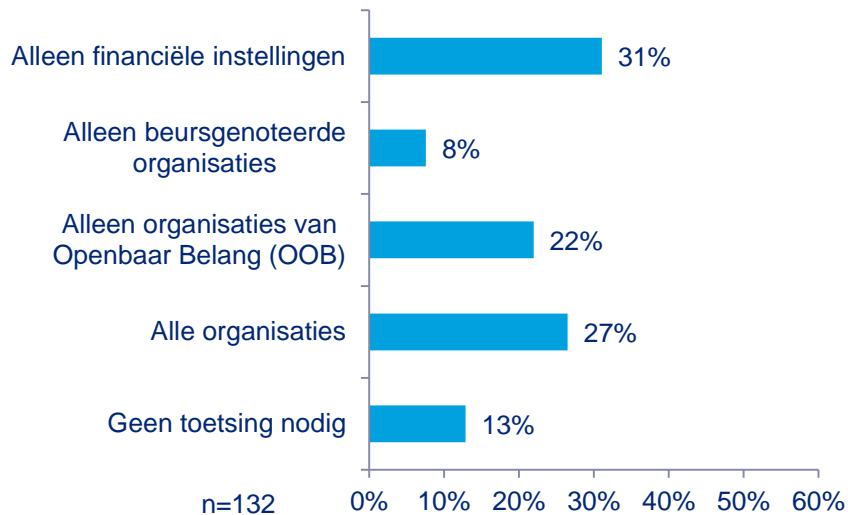
DNB en de AFM omschrijven in hun beleidsregel betreffende de toetsing van de geschiktheid van beleidsbepalers geschiktheid als volgt:

“Geschiktheid bestaat uit kennis, vaardigheden en professioneel gedrag. De geschiktheid van een beleidsbepaler blijkt in ieder geval uit de opleiding, werkervaring en competenties van de beleidsbepaler en de doorlopende toepassing hiervan.”

Bestuurders, commissarissen en andere beleidsbepalers van onder toezicht staande ondernemingen worden op betrouwbaarheid en/of geschiktheid getoetst door DNB of AFM. De Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties overweegt binnen deze sector op eigen initiatief de toets in te voeren.

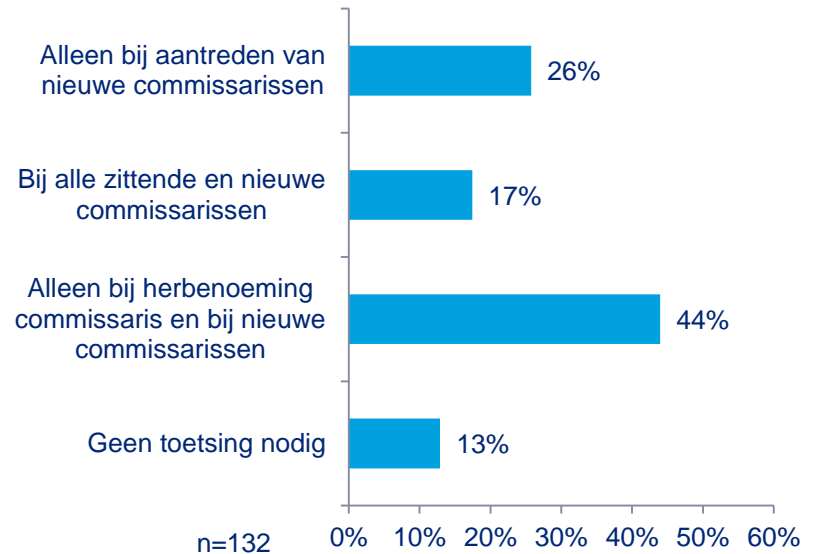
Hoe vindt u dat deze toetsing voor commissarissen zou moeten plaatsvinden?

Bij welke organisaties en instellingen?



Er lijkt veel draagvlak te bestaan voor geschiktheidstoetsing. Ruim een kwart vindt bijvoorbeeld dat toetsing bij alle organisaties zou moeten. Slechts 13% vindt toetsing helemaal niet nodig. 27% van de commissarissen tussen de 61 en 65 jaar vindt toetsing niet nodig. De categorie 'geen toetsing' bestaat sowieso uitsluitend uit mannen.

Bij wie en op welk moment?



44% vindt dat commissarissen alleen bij herbenoeming en bij nieuwe benoemingen getoetst moeten worden. Ruim een kwart vindt dit alleen nodig bij nieuwe benoemingen.

Geen toetsing:
Mannen: 15%
Vrouwen: 0%

Geen toetsing:
61-65 jaar: 27%

Contact

Caroline Zegers

Voorzitter Commissarissen Programma Deloitte Nederland

CZegers@deloitte.nl

06-5318 3728

Ronald Meijers

Talent partner

RMeijers@deloitte.nl

06-5121 4371

Wilma Bontes

Persvoorlichter

WBontes@deloitte.nl

06-2127 2102

Aan deze uitgave werkten verder mee:

Liesbeth Bax - Deloitte Research

Rens van Loon – Deloitte Human Capital Consulting

Anouk Lammers – Deloitte Executive Programma

Patrick Maes – Deloitte Executive Programma



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see www.deloitte.com/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries, Deloitte brings world-class capabilities and deep local expertise to help clients succeed wherever they operate. Deloitte's approximately 170,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

This publication is for internal distribution and use only among personnel of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, and their related entities (collectively, the "Deloitte Network"). None of the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.