

WERKGEVERSROL SITUATIONEEL BEPAALD

Nationaal Commissarissen Onderzoek 2016

Het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2016 gaat in op het selectie- en benoemingsproces van commissarissen en bestuurders. Commissarissen blijken zich bewust van hun werkgeversrol en hebben vaak duidelijke ideeën over de samenstelling van hun eigen RvC en over de eisen die gesteld worden aan een CEO. Deze ideeën zijn echter niet eenduidig vast te stellen. De werkgeversrol blijkt situationeel bepaald en afhankelijk van de specifieke sector, van de relevante code en de betrokken personen.

Mijntje Lückérath-Rovers en Auke de Bos

Het Nationaal Commissarissen Onderzoek, dat sinds 2007 wordt uitgevoerd, behandelt elk jaar een specifiek thema. In 2016 was dit thema het selectie- en benoemingsproces van commissarissen en bestuurders. Deze bijdrage geeft een kort overzicht van de meest in het oog springende resultaten. Paragraaf 1 gaat nader in op de bepalingen van de Nederlandse Corporate Governance Code 2016 (de 'Code'). Met name principe 2.2 zoomt in op deze rol en wordt uitgewerkt via acht bepalingen over de selectie, benoeming, evaluatie en het afscheid nemen. In paragraaf 2 gaan we kort in op de samenstelling van de groep van de bijna 400 commissarissen en toezichthouders die meededen aan in het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2016. Samen vervullen zij ruim 1.000 toezichtsrollen. Vervolgens worden in paragraaf 3 de belangrijkste resultaten betreffende de benoeming en selectie van de commissarissen zelf gepresenteerd.

Paragraaf 4 gaat in de op bevindingen ten aanzien van de benoeming en selectie van de bestuurders (de werkgeversrol van de commissaris). Ter afsluiting volgen enkele concluderende opmerkingen.

De werkgeversrol van commissarissen

In de theorie, praktijk en corporate governance codes worden aan de raad van commissarissen meestal drie of vier rollen genoemd: in ieder geval de rol als toezichthouder, adviseur (ook wel sparringpartner of klankbord genoemd) en werkgever, en als vierde rol de netwerker. In de Corporate Governance Code gericht op beursgenoteerde ondernemingen wordt de toezichtsrol expliciet genoemd, en de daarbij behorende toezichtstaken. De andere drie rollen zijn niet als zodanig expliciet benoemd maar wel impliciet aanwezig. Zo komt het woord 'advies' bijvoorbeeld niet voor in de tekst als rol voor de hele RvC.



Ook de werkgeversrol wordt niet als zodanig genoemd, de raad van commissarissen wordt dus niet de werkgever van de raad van bestuur genoemd, maar principe 2.2 behandelt de onderwerpen benoeming, opvolging en evaluatie, waarmee impliciet invulling wordt gegeven aan de werkgeverstaak van de commissaris.

Het Principe 2.2 luidt als volg:

“De raad van commissarissen draagt zorg voor een formele en transparante procedure voor het benoemen en herbenoemen van bestuurders en commissarissen en voor een gedegen plan voor opvolging. Daarbij wordt rekening gehouden met het diversiteitsbeleid. Het functioneren van het bestuur en de raad van commissarissen als collectief en het functioneren van individuele bestuurders en commissarissen wordt regelmatig geëvalueerd.” Dit principe wordt vervolgens in acht bepalingen nader uitgewerkt.

Daarnaast worden in bepaling 2.2.5 de taken van de selectie- en benoemingscommissie opgesomd.

De selectie- en benoemingscommissie bereidt de besluitvorming van de raad van commissarissen voor en brengt verslag uit aan de raad van commissarissen van haar beraadslagingen en bevindingen. Hierbij richt de selectie- en benoemingscommissie zich op:

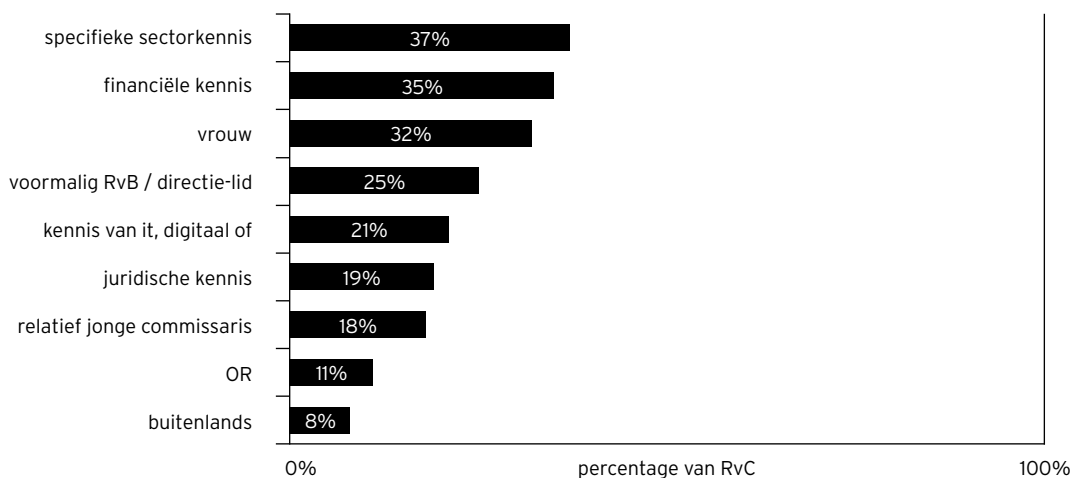
- i. het opstellen van selectiecriteria en benoemingsprocedures inzake bestuurders en commissarissen;

- ii. de periodieke beoordeling van de omvang en samenstelling van het bestuur en de raad van commissarissen en het doen van een voorstel voor een profielschets van de raad van commissarissen;
- iii. de periodieke beoordeling van het functioneren van individuele bestuurders en commissarissen en de rapportage hierover aan de raad van commissarissen;
- iv. het opstellen van een plan voor de opvolging van bestuurders en commissarissen;
- v. het doen van voorstellen voor (her)benoemingen; en
- vi. het toezicht op het beleid van het bestuur inzake selectiecriteria en benoemingsprocedures voor het hoger management.

Tot slot richten bepalingen 2.2.6, -7 en -8 zich op de evaluatie van commissarissen en bestuurders.

De werkgeversrol wordt vaak genoemd als misschien wel de belangrijkste rol voor de RvC. Het zijn uiteindelijk toch de bestuurders, door de commissarissen benoemd, die de onderneming moeten besturen. De keuze voor de beste bestuurders, deze op de juiste wijze belonen, maar ook ingrijpen als het niet meer de juiste persoon op deze plek is, is essentieel voor het succes van de onderneming. Ook worden onderwerpen als de vlootschauw steeds belangrijker in het takenpakket van de RvC: het succes van een onderneming hangt in belangrijke mate af van

Figuur 1: ideale samenstelling RvC.



de zittende bestuurder, maar de continuïteit van dit succes hangt vervolgens af van de successieplanning voor het geval de zittende bestuurders vervangen moeten worden. (Lückerath-Rovers, 2014)

Selectie- en benoeming commissarissen

De gemiddelde RvC bestaat uit iets meer dan 5 personen, waarvan 28% vrouw is. De beursondernemingen hebben gemiddeld de grootste RvC (bijna 6 personen) en de familiebedrijven de kleinste (iets meer dan 3 personen). Nog steeds kreeg 44% van commissarissen zijn commissariaat via het eigen netwerk. Het aantal commissarissen dat het commissariaat kreeg via een advertentie is 33%, en het percentage via intermediairs verkregen functies stijgt dit jaar naar 17%. 14% van de commissarissen is voorgedragen door de aandeelhouders en 7% door de Ondernemingsraad. Door de aandeelhouder voorgedragen commissarissen zijn vaker man dan vrouw, de OR benoemt relatief veel vaker een vrouw.

Ideale samenstelling

Aan de commissaris is gevraagd om, gegeven de bij de vorige vraag aangegeven huidige omvang van de eigen RvC, aan te geven wat de ideale samenstelling van de

RvC zou zijn voor onderstaande competenties, achtergronden of kenmerken. (zie figuur 1).

Sector- en financiële kennis worden de belangrijkste competenties gevonden: ruim een derde van de RvC zou deze kennis in huis moeten hebben. Het aandeel vrouwen zou idealiter volgens de commissarissen 32% moeten zijn, iets hoger dan het landelijk streefgetal van 30%. Ongeveer een kwart van de RvC zou zelf bestuurservaring moeten hebben, dit percentage is hoger bij beursondernemingen (33%) en fors hoger bij familiebedrijven (48%). Een vijfde van een RvC zou kennis van IT en digitale business modellen moeten hebben, ook dit is relatief het hoogst bij beursondernemingen (33%), bij culturele instellingen is dit slechts 14%.

Voorkeur zittingstermijn

Voor beursgenoteerde ondernemingen is de maximale zittingstermijn 12 jaar. In de Code 2008 vanwege de mogelijkheid om drie keer vier jaar te benoemen, in de Code 2016 is dit gewijzigd naar twee keer vier jaar, met de mogelijkheid te verlengen met nog tweemaal twee jaar. (bepaling 2.2.2) Het blijft daarmee mogelijk om tot maximaal 12 jaar te blijven zitten als commissaris. In andere sectoren bepalen de codes dat twee termijnen

Tabel 2: werkelijke zittingstermijn

	2*3 6 jaar	2*4 8 jaar	3*3 9 jaar	3*4 12 jaar	Geen maximum
Beursonderneming	0%	19%	19%	52%	7%
Niet-beursonderneming	3%	61%	5%	16%	10%
Coöperatie	0%	45%	20%	30%	0%
Familiebedrijf	0%	22%	3%	44%	25%
Zorginstelling	2%	88%	4%	5%	1%
Woningbouwcorporatie	2%	95%	0%	0%	0%
Onderwijsinstelling	2%	83%	9%	2%	2%
Cultuur/goede-doelen	10%	65%	15%	5%	0%
Pensioenfondsen	9%	64%	0%	9%	9%

van vier jaar het maximum is, dus maximaal acht jaar. Dit geldt o.a. voor de nieuwe Zorgbrede Governance Code 2017 (bepaling 6.2.3) en Governancecode Woningcorporaties 2015 (bepaling 3.20). Bij woningcorporaties is deze termijn overigens ook wettelijk voorgeschreven in de Herzieningswet (artikel 30, lid 2-4).

Deze verschillen in de bepalingen zijn duidelijk zichtbaar in de praktijk. Aan de commissarissen is gevraagd wat de huidige (maximale) zittingstermijnen zijn voor hun RvC. (Tabel 2). Daarnaast is gevraagd wat de meest optimale (maximale) zittingstermijnen zouden zijn. (Tabel 3). De vooraf gedefinieerde keuzes waren tweemaal 3 jaar, tweemaal 4 jaar, driemaal 3 jaar en driemaal 4 jaar, of geen maximum.

In veruit de meeste gevallen is er in ieder geval wel sprake van een maximum termijn, een uitzondering is het familiebedrijf waar 25% aangeeft dat er geen maximum termijn aanwezig is. Voor familiebedrijven en beursgenoteerde ondernemingen zien we verder dat de termijn van 12 jaar het meest frequent voorkomt (44% respectievelijk 52%). De termijn van 8 jaar komt het meest frequent voor bij alle andere sectoren. Deze resultaten zijn in lijn met de bepalingen in de diverse codes en relevante wetgeving.

Tabel 3 geeft vervolgens de resultaten van de vraag wat de meest optimale, maximale, zittingstermijn is volgens de commissarissen.

In alle sectoren, met uitzondering van de beursgenoteerde ondernemingen, wordt aan de termijn van 8 jaar de voorkeur gegeven ten opzichte van de andere termijnen: 6, 9 of 12 jaar. Het betreft veelal een meerderheid van de commissarissen die dit aangeven, maar ook voor de coöperaties en familiebedrijven zijn de percentages 45% en 42%, en daarmee relatief het grootste deel van deze commissarissen. Bij beursgenoteerde ondernemingen heeft nog steeds 39% van de commissarissen de voorkeur voor twaalf jaar, maar een bijna zo grote groep (36%) heeft een voorkeur voor negen jaar.

Overigens zien we ook dat voor een aantal sectoren waar nu een zittingstermijn van acht jaar geldt, er een deel van de commissarissen de voorkeur geeft aan een langere periode. Een kleine verschuiving van acht jaar (huidige zittingsperiode) naar negen jaar zien we bijvoorbeeld bij niet-beursgenoteerde ondernemingen en zorginstellingen. Een (klein) deel van de commissarissen bij woningcorporaties, onderwijsinstellingen, cultuur / goede-doelen instellingen en pensioenfondsen heeft een voorkeur voor 12 jaar in plaats van 8 jaar.

Tabel 3: optimale zittingstermijn

	2*3 6 jaar	2*4 8 jaar	3*3 9 jaar	3*4 12 jaar	Geen maximum
Beursonderneming	4%	14%	36%	39%	0%
Niet-beursonderneming	14%	52%	10%	17%	3%
Coöperatie	15%	45%	15%	25%	0%
Familiebedrijf	0%	42%	3%	35%	10%
Zorginstelling	7%	71%	10%	7%	0%
Woningbouwcorporatie	5%	70%	9%	14%	0%
Onderwijsinstelling	7%	74%	9%	6%	2%
Cultuur/goede-doelen	16%	58%	11%	11%	0%
Pensioenfondsen	9%	73%	0%	18%	0%

DE WERKGEVERSROL IS SITUATIONEEL BEPAALD EN AFHANKELIJK VAN DE SPECIFIEKE SECTOR, VAN DE RELEVANTE CODE OF DE BETROKKEN PERSONEN

Aan de commissarissen is een aantal stellingen ten aanzien van de door henzelf aangegeven optimale zittingstermijn voorgelegd. Eén stelling viel daarbij op omdat een grote meerderheid van de commissarissen het hiermee overwegend eens of zeer eens waren. Het betreft de stelling dat bij een kortere zittingstermijn er teveel kennis verloren gaat. In totaal is 86% van de commissarissen het eens of zeer eens met deze stelling. Een ander risico zagen de commissarissen in het effect van een te lange zittingsduur op de onafhankelijke visie van de commissaris, 50% van de commissarissen zag dit inderdaad als een risico, maar ook hier was 31% het niet mee eens.

Onderdelen van het zoekproces

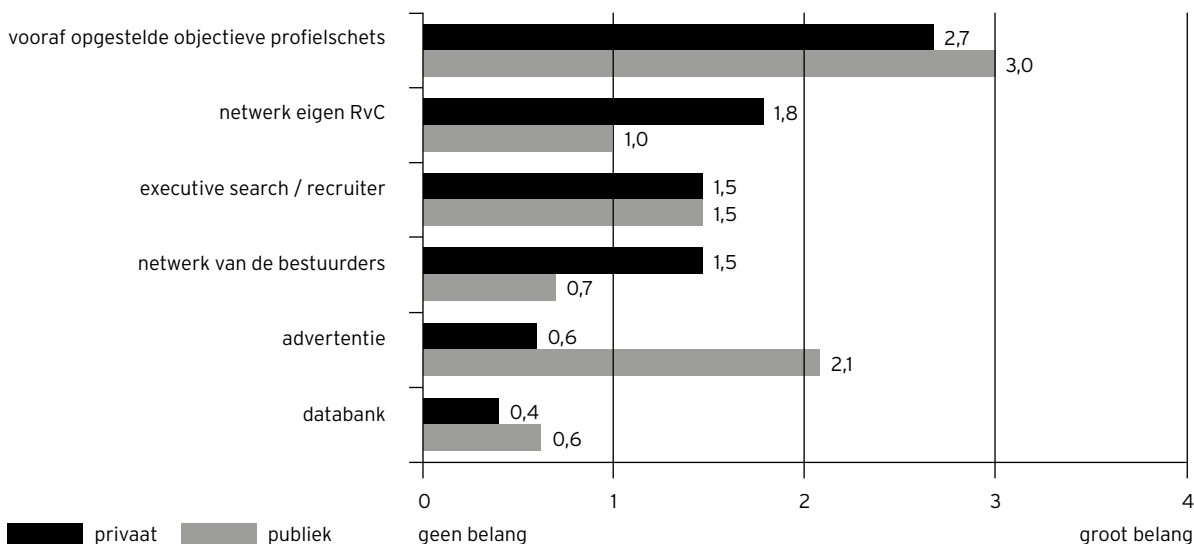
Aan de commissarissen is gevraagd aan te geven welke onderdelen deel uitmaken van het zoekproces voor een

nieuwe commissaris, en daarvan tevens het belang aan te geven. Hiervan is een gewogen gemiddelde berekend, variërend van 0 (geen belang of niet gebruikt) tot maximaal 4 (zeer groot belang). In figuur 2 zijn de uitkomsten weergegeven.

Commissarissen in de publieke en private sector zijn het eens over het belang van de vooraf opgestelde profielschets, met een score van respectievelijk 2,7 en 3,0 op schaal 4 lijkt dit van doorslaggevend belang. Aan de commissarissen is overigens later ook gevraagd of de selectiecriteria en het profiel voor de commissaris duidelijk waren vastgelegd. 92% geeft aan dat dit inderdaad het geval is. Bij de commissarissen bij woningcorporatie en zorginstellingen was dit het hoogst (98%), bij familiebedrijven het laagst (77%).

Verder is er overeenstemming over het beperkte belang van het eigen netwerk van de commissaris (met name in de publieke sector) en het gebruik van

Figuur 2: Belang verschillende aspecten bij zoekproces commissarissen



DE WERKGEVERSROL WORDT VAAK GENOEMD ALS MISSCHIEF WEL DE BELANGRIJKSTE ROL VOOR DE RVC

databanken. Er zijn verder wel duidelijke verschillen zichtbaar tussen de sectoren ten aanzien van de onderdelen van het zoekproces, met name bij het gebruik van een advertentie, maar ook bij het inzetten van het eigen netwerk van bestuurders en commissarissen. Bij private organisaties hechten de commissarissen nog enige waarde aan het netwerk van de bestuurders, bij publieke organisaties speelt dit nauwelijks. Publieke organisaties hechten een fors groter belang aan het gebruik van advertenties dan private organisaties.

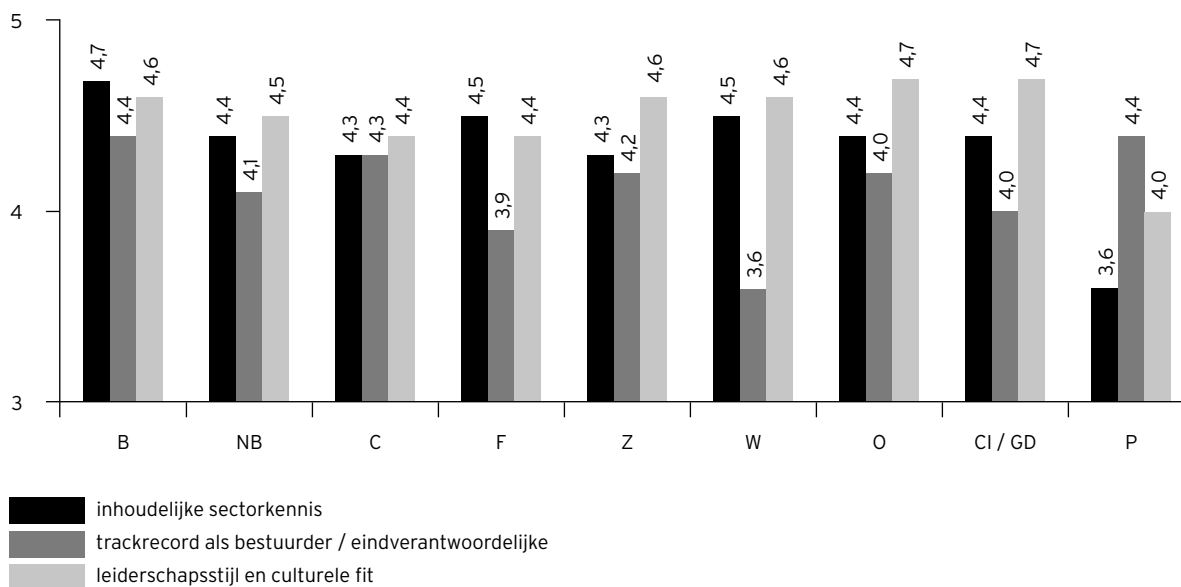
Selectie- en benoeming bestuurders

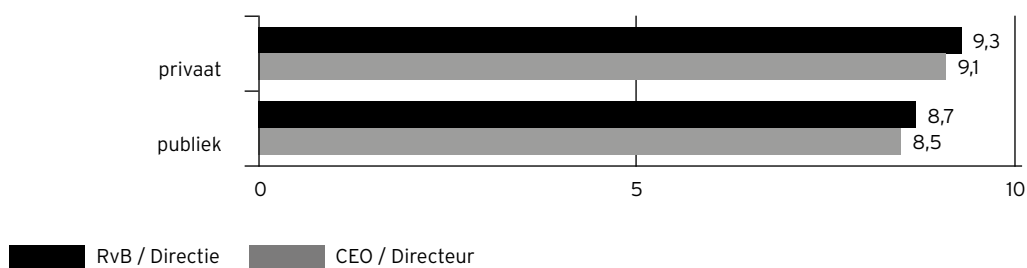
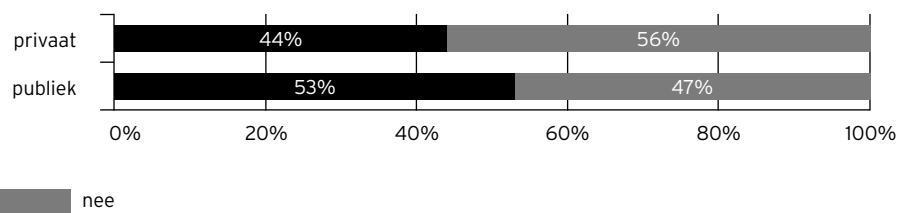
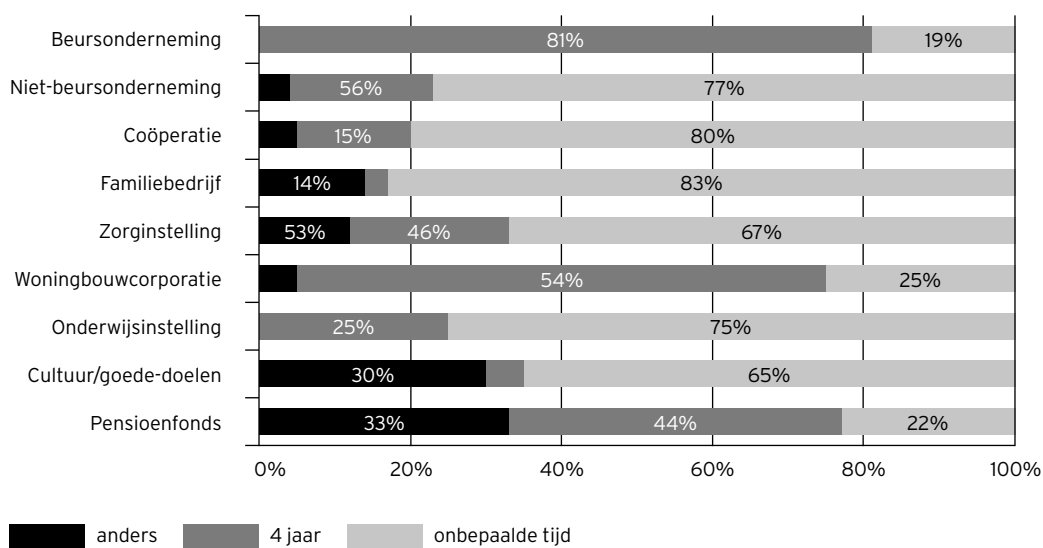
Aan de commissarissen is een aantal vragen voorgelegd over de selectie- en benoeming van de CEO, de voorzitter van de RvB of van de eindverantwoordelijke directeur.

Deze positie onderscheidt zich van ander leden van een Raad van Bestuur of directie.

De meerderheid van de laatst benoemde CEO/ eindverantwoordelijke directeur bij beursgenoteerde ondernemingen en familiebedrijven is een interne kandidaat (resp. 71% en 76%). We zien dat bij zorginstellingen, woningcorporaties, onderwijsinstellingen, en cultuur/ goede doeleninstellingen de nieuw benoemde bestuurders vooral van buiten komen maar dan wel met ervaring in de sector. De laatst benoemde CEO is in 85% van de gevallen een man, in de publieke sector zijn relatief iets meer vrouwen benoemd. Uit de stellingen met betrekking tot gender diversiteit geeft de meerderheid van de commissarissen aan dat er te weinig vrouwelijke kandidaten, intern en extern, zijn. De publieke sector is positiever over het beschikbaar zijn van (met name) externe vrouwelijke kandidaten.

Figuur 3: belangrijkste competenties CEO





ACHT VAN DE TIEN COMMISSARISSEN VINDT DAT BIJ EEN KORTERE ZITTINGSTERMIJN ER TEVEEL KENNIS VERLOREN GAAT

Het eigen netwerk van de commissaris, het eigen netwerk van de bestuurder en de executive search hebben een belangrijke invloed op het selectie- en benoemingsproces van bestuurders. In de publieke sector heeft de advertentie een fors grotere invloed.

Belangrijkste competenties CEO

De commissarissen konden op een schaal van 1 tot 5 het belang aangeven van een drietal competenties bij de benoeming van deze CEO/directeur die de belangrijkste eisen aan de CEO samenvatten: de eigen stijl als leider en de culturele fit met de organisatie, en de inhoudelijke sectorkennis van de CEO, en het trackrecord als bestuurder opgedaan in eerdere functies (zie Figuur 3). Alledrie deze eigenschappen worden belangrijk gevonden maar 'leiderschapsstijl en de culturele fit' wordt het belangrijkste gevonden, met scores van gemiddeld 4,6 schaal 5. Inhoudelijke sectorkennis krijgt ook hoge scores, bij beursgenoteerde ondernemingen is deze score zelfs een 4,7. Trackrecord als bestuurder/eindverantwoordelijke wordt belangrijk gevonden, maar beduidend minder dan de inhoudelijke sector kennis.

Benoemings- en zittingstermijn bestuurders

Aan de commissarissen is gevraagd wat de huidige benoemingstermijn van de bestuurder is. Een onbepaalde benoemingstermijn blijkt nog steeds veel voor te komen, alleen bij beursgenoteerde ondernemingen, woningcorporaties en pensioenfondsen komt een termijn van 4 jaar het meest vaak voor. Dit lijkt ook in lijn met de wettelijke eisen en de bepalingen in de diverse codes. Het maximum van vier jaar is bij woningcorporaties geregeld in de Herzieningswet (artikel 25.3), voor beursgenoteerde ondernemingen is dit in de Code opgenomen (bepaling 2.2.1) en voor

pensioenfondsen in de Code Pensioenfondsen (norm 20). In deze gevallen is er geen maximum aantal herbenoemingen bepaald. De Zorgbrede Governance Code heeft geen termijn voor bestuurders opgenomen, maar bepaalt de RvT 'de contractduur, de rechtspositie en de andere arbeidsvoorwaarden van de individuele leden van de Raad van Bestuur' (bepaling 3.2.1.)

Vervolgens is gevraagd of er een maximum is verbonden aan het aantal herbenoemingen. Alleen bij pensioenfondsen is hier in de meerderheid van de gevallen wel sprake van, 78% van de commissarissen geeft aan dat hier een maximum termijn gesteld wordt. Bij beursondernemingen is er veelal sprake van ongelimiteerde herbenoemingen (77% van de gevallen), 19% geeft aan dat benoeming voor onbepaalde tijd is.

De commissarissen zijn dan ook verdeeld over de vraag of het wenselijk is dat er een maximum aan de zittingsperiode van een bestuurder/lid directie wordt gesteld. In de private sector is 44% voorstander van een maximale zittingsperiode en in de publieke sector is dat 53 %.

Aan de commissarissen is tevens gevraagd wat zij normaal gesproken 1) de maximale zittingsperiode voor een 'gewoon' bestuurder/lid van de directie vinden en 2) wat de maximale zittingsperiode specifiek voor de CEO of eindverantwoordelijke directeur (dus ongeacht of hij/zij hiervoor al in de directie zat) voor deze organisatie is. De commissarissen in zowel in de private als in de publieke sector geven een zittingsperiode tussen de 8,5 en 9,5 jaar aan als wenselijk maximum. Dit geldt voor zowel een gewone directiefunctie/RvB-lidmaatschap als voor de positie als CEO. Aan de commissarissen is gevraagd wat de reden is dat zij dit als optimale zittingsperiode voor de CEO/ eindverantwoordelijke directeur hebben aangegeven. Hiervoor konden ze aangeven in hoeverre zij het eens waren met onderstaande stellingen.

We zien dat de opvattingen van de commissarissen behoorlijk uiteenlopen. Het percentage commissarissen dat het eens is met een bepaalde stelling was vaak even hoog als het percentage commissarissen dat het oneens is met een stelling. Zo is bijvoorbeeld 42% het oneens met de stelling dat bij een langere periode de chemie is uitgewerkt tussen de CEO en de organisatie, maar daarnaast is 33% is het hier wel mee eens. Er zijn daarbij geen grote verschillen zichtbaar tussen de commissarissen in de private en de publieke sector.

Opvallend is wel dat ruim tweederde van de commissarissen het eens is met de stelling dat na deze periode de organisatie behoefte heeft aan een nieuwe aanpak.

Afsluiting

In deze bijdrage zijn we enerzijds ingegaan op de selectie en benoeming van commissarissen door henzelf en anderzijds op de selectie en benoeming van bestuurders door commissarissen. Ons onderzoek maakt duidelijk dat commissarissen zich wel degelijk bewust zijn van hun werkgevers rol. Zij hebben duidelijke ideeën over de samenstelling van hun eigen raad van commissarissen en ten aanzien van de eisen die gesteld worden aan een CEO. Deze ideeën zijn echter niet eenduidig vast te stellen, er is bijvoorbeeld verschil van inzicht over de gewenste en aanwezige diversiteit, over het belang van bepaalde selectieprocedures en over de redenen voor een begrenzing van de maximale zittingstermijn. Ook blijkt dat regelgeving voor enkele formele aspecten, zoals maximale zittingstermijnen die door wet of codes bepaald worden, een grote invloed hebben op de praktijk. Als er geen norm gesteld wordt, laat de praktijk meteen een diffuser beeld zien. Overigens zijn de commissarissen wel eensgezind over het (grote) belang van de profielschets.

Deze resultaten tonen aan dat de werkgeversrol situationeel bepaald wordt en afhankelijk is van de specifieke sector (bijvoorbeeld wel of niet adverteren, meer of minder diversiteit), van de relevante code (bijvoorbeeld wel of geen maximering van zittingstermijnen), de betrokken personen (bijvoorbeeld wel of niet verlies van draagvlak na bepaald aantal jaren). Dat zou kunnen betekenen dat commissarissen zich op de

werkgeversrol goed kunnen voorbereiden door relevante regelgeving te beheersen en onderling bepaalde procedures af te spreken en te volgen, maar dat de daadwerkelijke invulling situationeel en persoonlijk bepaald wordt. Deze invulling vindt niet meer plaats aan de hand van een eigen netwerk of op basis van oppervlakkige kennis van een beoogd bestuurder of commissaris maar aan de hand van een doordachte profielschets. Het verschilt daarbij niet van de gewone 'human resources' rol in organisaties.

Noten

1. Alle onderzoeken zijn terug te vinden op <https://www.tias.edu/dossiers/detail/nationaal-commissarissen-onderzoek>
2. Het woord 'advies' komt wel voor maar dan heel specifiek bijvoorbeeld in bepalingen omtrent audit commissie of bij de gedelegeerd commissaris
3. <http://www.governancecodezorg.nl/wp-content/uploads/2016/11/Governancecode-Zorg-2017.pdf>
4. https://www.vtw.nl/data/media/files/Governancecode_woning-corporaties_2015_web.pdf

Over de auteurs

Prof. dr. Mijntje Lückérath is hoogleraar aan Tilburg University/ TIAS en tevens zelf commissaris bij diverse organisaties. Prof. dr. Auke de Bos RA is hoogleraar aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en partner bij EY.

