

# TIAS

SCHOOL FOR  
BUSINESS AND SOCIETY

*Erasmus*  
ERASMUS  
UNIVERSITY



NATIONAAL COMMISSARISSSEN ONDERZOEK 2016

Prof. dr. Mijntje Lückerath-Rovers

Prof. dr. Auke de Bos RA

Het Nationaal Commissarissen Onderzoek is een jaarlijkse uitgave. De rapporten vanaf 2007, inclusief het onderzoek 2017 zijn kosteloos te downloaden via <https://www.tias.edu/dossiers/detail/nationaal-commissarissen-onderzoek>

© De auteurs 2017

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

## Inhoud

<b>Samenvatting en conclusies.....</b>	<b>4</b>
<b>Inleiding .....</b>	<b>8</b>
<b>I. De Commissaris .....</b>	<b>8</b>
Geslacht.....	9
Leeftijd .....	9
Opleiding .....	9
Ervaring .....	9
Aantal commissariaten en/of toezichtfuncties .....	10
<b>II. Het Commissariaat.....</b>	<b>11</b>
Het meest aansprekende commissariaat .....	11
Omvang organisaties .....	12
Verkrijging commissariaat.....	12
Voordrachtscommissaris .....	12
Aantal personen in RvC .....	12
Ideale samenstelling.....	13
Voorzitters .....	14
Commissies .....	14
<b>III. Selectie en benoeming van de commissaris .....</b>	<b>15</b>
Selectie- en benoemingscommissie.....	15
Zittingstermijnen RvC .....	15
Stellingen optimale zittingstermijn commissarissen.....	16
Selectieproces.....	17
Onderdelen van het zoekproces .....	17
Onderdelen van het selectieproces .....	18
Stellingen selectieproces commissarissen .....	18
<b>IV. Selectie en benoeming van een nieuwe bestuurder.....</b>	<b>20</b>
Huidige zittingstermijn bestuurders .....	20
Bestuurder: interne of externe kandidaat.....	20
Belangrijkste competenties CEO .....	21
Gender-Diversiteit CEOs.....	21
Stellingen diversiteit CEO/directeur .....	21
Benoemingstermijn bestuurders/directie .....	23
Rollen RvC bij opvolging CEO.....	24
Invloeden op het selectie- en benoemingsproces?.....	25
Signalen afscheid CEO .....	26
Stellingen selectieproces bestuurders .....	26
Stellingen selectieproces bestuurders: rol commissarissen .....	27
<b>De auteurs.....</b>	<b>29</b>

## Samenvatting en conclusies

Het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2016 richt zich, naast de jaarlijkse algemene vragen over de commissaris en het commissariaat, op de selectie en benoeming van commissarissen en van bestuurders. Het Nationaal Commissarissen Onderzoek werd dit jaar voor de tiende keer uitgevoerd. In totaal deden 395 commissarissen en toezichthouders bij beursvennootschappen, familiebedrijven, zorginstellingen, woningcorporaties et cetera mee aan het onderzoek. Net als in voorgaande jaren is het onderzoek ook dit jaar uitgevoerd door Prof. dr. Mijntje Lückers-Rovers (Tilburg University/TIAS) en Prof. dr. Auke de Bos RA (Erasmus Universiteit Rotterdam).

### I. DE COMMISSARIS

#### De karakteristieken nauwelijks aan verandering onderhevig

- De gemiddelde leeftijd van de commissarissen in het onderzoek is 59 jaar, een ruime meerderheid (68%) is man, 80% heeft een universitaire opleiding. Vorig jaar was het percentage mannen hoger, namelijk 76 %. Gemiddeld heeft de commissaris bijna 11 jaar ervaring als commissaris, en is het gemiddeld aantal commissariaten per commissaris iets minder dan 3.
- De commissarissen die meededen vullen tezamen 1.059 commissariaten, verdeeld over verschillende sectoren. Er is sprake van een goede spreiding.
- Vrouwelijke commissarissen zijn gemiddeld jonger, zijn iets minder lang commissaris en hebben iets minder commissariaten.

### II. HET COMMISSARIAAT

Om de antwoorden te categoriseren over de verschillende sectoren, moeten de commissarissen in het vervolg van de enquête één van hun commissariaten in gedachten nemen. Zij moeten zelf deze keuze maken. De volgende bevindingen hebben betrekking op het commissariaat dat voor de commissarissen het meest aansprekend is. Voor sommige commissarissen is dit commissariaat het enige commissariaat, de andere commissarissen geven aan dat hun keuze voor het meest aansprekende commissariaat wordt bepaald door het feit dat dit commissariaat de meeste aandacht vraagt, de meeste uitdaging geeft of dat de organisatie het grootste is.

#### Algemene informatie over meest aansprekende commissariaat

- De grootste groep van de commissarissen in het onderzoek zijn commissaris bij een niet-beursonderneming, gevolgd door zorginstellingen. Het minst vaak is gekozen voor het commissariaat bij een pensioenfonds, coöperatie of cultuur of goede doelen instelling.
- De meerderheid van de commissariaten betreft de publieke sector (61%), 39% van de commissarissen in dit onderzoek beantwoordt de vragen voor een commissariaat in de private sector.
- 44% van de commissarissen verkregen hun commissariaat via hun eigen netwerk (dit daalde eerder van 50% in 2011 naar 44% in 2015). Het aantal commissarissen dat het commissariaat via een advertentie kreeg is 33%, iets minder dan vorige jaar (35% in 2015). Het percentage via intermediairs verkregen functies stijgt dit jaar naar 17% (14 % in 2015).
- 14% van de commissarissen is voorgedragen door de aandeelhouders en 7% door de Ondernemingsraad. Mannen zijn relatief veel vaker voorgedragen door de aandeelhouder, vrouwen door de OR.

- 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).
- In de ideaal samengestelde RvC, volgens de commissarissen, heeft ruim eenderde van de leden specifieke sector kennis of financiële kennis. Daarnaast zou idealiter 32% vrouw en 25% oud-bestuurder moeten zijn. 20% van de RvC zou IT of digitale kennis in huis moeten hebben.
- Ongeveer een vierde van de commissarissen geeft aan dat de RvC geen aparte commissies heeft. Voor de overige commissarissen geldt dat de auditcommissie het meest vaak voorkomt en een aparte selectie- en benoemingscommissie het minst vaak.

### III SELECTIE EN BENOEMING VAN COMMISSARISSEN

#### Selectie- en benoemingscommissie

- De selectie- en benoemingscommissie is als vaste commissie is geen standaard practice, alleen bij beursgenoteerde ondernemingen is het relatief vaak een vaste, aparte, commissie (46%) in de andere sectoren wordt deze commissie vaak gecombineerd met de remuneratiecommissie of wordt deze ad hoc samengesteld als nodig. Deze (ad hoc) selectie- en benoemingscommissie bestaat uit gemiddeld drie leden en het merendeel komt 2 keer per jaar bij elkaar.

#### Zittingstermijn

- In veruit de meeste gevallen is er een maximum termijn, uitzonderingen zijn de familiebedrijven waar in 25% van de gevallen geen maximum termijn geldt.
- In vrijwel alle sectoren is het maximum dan acht jaar, met uitzondering van beursondernemingen en familiebedrijven waarbij het huidige maximum 12 jaar is.
- 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). Commissarissen bij beursondernemingen hebben een voorkeur voor 12 danwel 9 jaar.
- Commissarissen zijn verdeeld over de effecten van een te lange zittingstermijn: niet iedereen is het dus eens dat een relatief langere termijn zou kunnen leiden tot vermindering van de aandacht van de commissaris, het onvoldoende onafhankelijk zijn, of het teveel in herhaling vallen. Zij zijn het wel overwegend eens dat een kortere termijn (korter dan hun eigen voorkeur) leidt tot het verloren gaan van teveel kennis.

#### Selectieproces

- Commissarissen in de publieke en private sector zijn het eens over het belang van de vooraf opgestelde profielschets. Deze ligt over het algemeen duidelijk vast.
- Het gesprek met de selectie- en benoemingscommissie wordt het belangrijkste onderdeel van de selectie gevonden, gevolgd door het curriculum vitae, gesprekken met de RvC-leden en de gesprekken met de bestuurders / directeur.
- Het gesprek met de voorzitter met de RvC wordt in de private sector belangrijker gevonden dan in de publieke sector. Andere onderdelen zijn (relatief) minder belangrijk, zoals navraag referenties, input executive search/ recruiter, gesprek met OR. Aan de assessment / psychologische test wordt nagenoeg geen waarde gehecht.
- Uit een aantal voorgelegde stellingen komt het volgende naar voren. Herbenoemingen zijn niet te vaak een automatisme, de herbenoeming vindt veelal na een evaluatie plaats, jaarlijkse herbenoemingen krijgt geen steun, commissarissen blijven in het algemeen niet te lang zitten,

bij (her)benoeming wordt rekening gehouden met de (herijkte)strategie en wordt de visie van de bestuurder expliciet meegenomen.

#### IV. SELECTIE EN BENOEMING VAN BESTUURDERS

##### Profiel / achtergrond kandidaat

- De meerderheid van bestuurders 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 bestuurders vooral van buiten komen maar dan wel met ervaring in de sector.
- Gevraagd naar de belangrijkste competenties bij de selectie wordt aangegeven dat dit de leiderschapsstijl en de culturele fit zijn, gevolgd door specifieke sector kennis. Trackrecord als bestuurder is relatief minder belangrijk.
- De laatst benoemde CEO bij deze organisatie 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 komt het volgende beeld naar voren. Er wordt niet in het bijzonder gelet op 'gender' bij de selectie, de meerderheid van de commissarissen geeft nog steeds aan dat er te weinig vrouwelijke kandidaten, intern en extern, zijn. De publieke sector is positiever over het beschikbaar zijn van externe vrouwelijke kandidaten.

##### Benoemingstermijn

- Een onbepaalde benoemingstermijn van de bestuurder blijkt relatief veel voor te komen, alleen bij beursgenoteerde ondernemingen, woningcorporaties en pensioenfondsen komt een termijn van 4 jaar het meest vaak voor.
- Over het algemeen geldt er geen maximum voor wat betreft de benoemingstermijn en is het aantal herbenoemingen onbegrensd. In de private sector is 44% voorstander van een maximale zittingsperiode en in de publieke sector is dat 53 %.
- De maximale wenselijke termijn voor zowel leden van de RvB als specifiek voor de CEO ligt volgens de commissarissen tussen de 8,5 en 9,3 jaar.
- De commissarissen lijken het vooral eens te zijn (ruime twee derde) met de stelling dat na een bepaalde periode de organisatie behoefte heeft aan een nieuwe aanpak.

##### Rollen commissaris

- Commissarissen en /of de selectie- en benoemingscommissie kunnen verschillende rollen vervullen gedurende het proces van de opvolging van de CEO.
  - De besluitvormer rol is het belangrijkste bij het bepalen van het profiel van de opvolger, de identificatie van de kandidaten, evaluatie van de kandidaten, en de keuze van de opvolger.
  - De initiatiefnemer rol is het belangrijkste bij de voorbereiding van de opvolger en de communicatie over het vertrek.
- 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. Voor de publieke sector heeft de advertentie een fors grotere invloed.
- Als belangrijkste signaal voor het bepalen of afscheid genomen dient te worden van een bestuurder is het signaleren van zonnekoning gedrag, gevolgd door het ontbreken van intern draagvlak.

- De commissarissen zijn het eens met de stelling dat de herbenoeming van de CEO/ directeur slechts plaatsvindt na een zorgvuldige evaluatie en dat de criteria waarop hij wordt geëvalueerd duidelijk vast liggen. Zij zijn het enigszins oneens met de stelling dat de bestuurders te lang zouden blijven zitten.
- Ook zijn de commissarissen het eens met de stelling dat de bij benoemingen van de RvB/directie er een expliciet verband wordt gelegd met de strategische visie, dat er wordt getoetst of de bestuurder nog past bij de herijkte strategie en dat de RvC zich duidelijk richt op successieplanning. Ook geven zij aan het eens te zijn met de stelling dat er tijdig wordt gestart met de opvolging van de CEO/ directeur.

## Inleiding

Het Nationaal Commissarissen Onderzoek 2016 richt zich, naast de jaarlijkse algemene vragen over de commissaris en het commissariaat, op de selectie en benoeming van commissarissen en van bestuurders.

Het Nationaal Commissarissen Onderzoek werd dit jaar voor de tiende keer uitgevoerd. In de afgelopen jaren heeft het onderzoek tot meerdere publicaties geleid en heeft het bijgedragen aan het debat rondom bestuur en toezicht in verschillende sectoren. Een paar honderd commissarissen en toezichthouders in deze sectoren, waaronder beursvennootschappen, familiebedrijven, zorginstellingen, woningcorporaties et cetera, doen jaarlijks mee en vergroten daarmee onze kennis van het gevoerde toezicht. Dit jaar zal bij de bespreking van de uitkomsten een onderscheid gemaakt worden tussen commissarissen in de private en de publieke sector. Net als in voorgaande jaren wordt het onderzoek ook dit jaar uitgevoerd door Prof. Dr. Mijntje Lückcrath-Rovers (Tilburg University/TIAS) en Prof. Dr. Auke de Bos RA (Erasmus Universiteit Rotterdam).

## I. De Commissaris

Deze enquête was gericht aan commissarissen en hun Raad van Commissarissen (RvC) en toezichthouders en hun Raad van Toezicht (RvT), hierna beide gemakshalve aangeduid als commissaris en RvC. De enquête bestaat allereerst uit een deel algemene gegevens over de commissaris en het commissariaat, daarna wordt nader ingegaan op een aantal onderwerpen voor het meest aansprekende commissariaat van de commissaris.

De link naar de enquête is verstuurd naar 500 emailadressen van commissarissen die al eerder aan het onderzoek hebben meegedaan. Na drie weken is een reminder verstuurd. Daarnaast is de link naar de enquête opgenomen in nieuwsbrieven en mailings van het Nationaal Register, VTOI, NVTZ, VTW en het EY-commissarissen programma. Ook zijn er links geplaatst op specifieke LinkedIn pagina's, waaronder De Commissaris (DLA Piper), en de CommissarissenAgenda (Deloitte).

In totaal hebben er in 2016 493 personen de enquête ingevuld. Hiervan bleken er 395 bruikbaar.<sup>1</sup>

	2016		2015		2014		2013	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Commissaris	308	78%	312	81%	237	79%	258	76%
Commissaris en bestuurder	87	22%	75	19%	62	21%	80	24%
<b>Totaal</b>	<b>395</b>	<b>100%</b>	<b>387</b>	<b>100%</b>	<b>299</b>	<b>100%</b>	<b>338</b>	<b>100%</b>

Van de 395 commissarissen is 22% ook actief als bestuurder, in 2015 was 19% tevens bestuurder. Het totaal aantal commissarissen dat meedeed is gestegen van 387 naar 395 commissarissen.

<sup>1</sup> Onvolledig ingevulde enquêtes worden niet meegenomen, en ook respondenten die zelf geen commissaris zijn worden verwijderd uit de dataset.



Niet alle vragen zijn steeds door alle 395 commissarissen ingevuld, uiteraard verwijzen de percentages altijd naar het aantal wel ingevulde antwoorden.

### Geslacht

Ongeveer tweederde (68%) van de commissarissen in het onderzoek is een man, ongeveer eenderde (32%) is vrouw. Het aandeel vrouwen in de enquête ligt daarmee fors hoger dan in 2015, toen was dit percentage 24%.

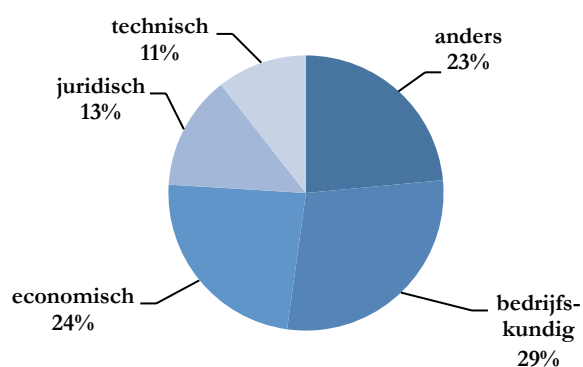
	2016		2015		2014		2013		2012	
<b>Geslacht</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Man	270	68%	293	76%	212	72%	240	72%	189	77%
Vrouw	125	32%	94	24%	84	28%	95	28%	56	23%
<b>Totaal</b>	<b>395</b>	<b>100%</b>	<b>387</b>	<b>100%</b>	<b>296</b>	<b>100%</b>	<b>335</b>	<b>100%</b>	<b>245</b>	<b>100%</b>

### Leeftijd

De gemiddelde leeftijd van de 395 commissarissen is 59,4 jaar, dit is ongeveer dezelfde gemiddelde leeftijd als in 2015 en 2014 (59,7 resp. 59,3 jaar). De vrouwelijke commissarissen zijn gemiddeld 6,5 jaar jonger dan de mannelijke commissarissen (55,0 jaar ten opzichte van 61,5 jaar).

### Opleiding

Aan de commissarissen is gevraagd wat de hoogste genoten opleiding is. 80% van de commissarissen heeft een universitaire opleiding gevolgd en 18% van de commissarissen heeft een hogere beroepsopleiding gevolgd. Slechts één commissaris geeft aan middelbaar (beroeps-) onderwijs te hebben gevolgd en zes commissarissen (2%) geven aan een andere opleiding te hebben gevolgd.



Aan de commissarissen is tevens gevraagd wat de belangrijkste opleidingsachtergrond is. Meer dan de helft van de commissarissen heeft een economische (24%) of bedrijfskundige (29%) achtergrond, 13% van de commissarissen heeft een juridische achtergrond en 11% een technische achtergrond. In de categorie anders (23%) wordt bijvoorbeeld als opleidingsachtergrond aangegeven onderwijswetenschappen, sociale wetenschappen, natuurwetenschappen, gedragswetenschappen en een medische achtergrond.

### Ervaring

Aan de commissarissen is gevraagd hoe lang hij al actief is als commissaris. Gemiddeld is de commissaris 10,6 jaar commissaris; dit is vergelijkbaar met de jaren ervoor (resp. 10,1 jaar in 2015 en 10,8 jaar in 2014). De vrouwelijke commissarissen zijn gemiddeld 8,3 jaar in functie als commissaris

(2015: 6,6). De mannelijke commissarissen hebben gemiddeld ruim drie jaar langer ervaring als commissaris, namelijk 11,7 jaar (2015: 11,2 jaar). Dit verschil lijkt dus iets af te nemen.

Aantal jaren commissaris	2016	2015	2014	2013	2012
	<b>n=392</b>	<b>n=387</b>	<b>n=297</b>	<b>n=332</b>	<b>n=246</b>
Minimum	<b>1</b>	<b>1</b>	1	1	1
Gemiddelde	<b>10,6</b>	<b>10,1</b>	10,8	10,7	9,9
Maximum	<b>43</b>	<b>43</b>	42	41	40

### Aantal commissariaten en/of toezichtfuncties

Het gemiddeld aantal commissariaten is 2,7 per commissaris, dit is ongeveer gelijk aan 2015. De mannelijke commissarissen hebben gemiddeld 2,8 commissariaten (2015: 3,0), de vrouwelijke commissarissen hebben gemiddeld 2,4 commissariaten (2015: 2,4). In totaal vervullen de 395 respondenten gezamenlijk 1.059 commissariaten (2015: 1.114 commissariaten door 387 personen). De verdeling van het aantal commissariaten dat door de commissarissen vervuld wordt is als volgt:

Totaal aantal commissariaten		2016		2015		2014		2013	
		n	%	n	%	n	%	n	%
<b>B</b>	Beursonderneming	67	6%	64	6%	76	9%	48	5%
<b>NB</b>	Niet-beursonderneming	202	19%	211	19%	196	22%	240	24%
<b>C</b>	Coöperatie	41	4%	54	5%	45	5%	51	5%
<b>F</b>	Familiebedrijf	99	9%	104	9%	96	11%	104	10%
<b>Z</b>	Zorginstelling	190	18%	242	22%	126	14%	178	18%
<b>W</b>	Woningbouwcorporatie	72	7%	67	6%	68	8%	92	9%
<b>O</b>	Onderwijsinstelling	123	12%	94	8%	79	9%	60	6%
<b>CI</b>	Cultuur	67	6%	71	6%	50	6%		
<b>GD</b>	Goede doelen	71	7%	68	6%	31	4%	1392	14%1
<b>P</b>	Pensioenfonds	38	4%	33	3%	50	6%	0	0
	Anders	89	8%	106	10%	63	7%	85	9%
	Totaal	1.059	100%	1.114	100%	880	100%	997	100%

NB. In de diverse grafieken worden de uitkomsten per sector uitgesplitst. Omwille van de ruimte wordt daarbij gebruik gemaakt van de hierboven weergegeven afkortingen. Aangezien de categorie 'Anders' gevarieerd is samengesteld, is het weinig zinvol de antwoorden hiervan te groeperen als één sector. Deze categorie wordt daarom wel meegenomen in de totaal antwoorden, maar niet in de uitsplitsingen.

## II. Het Commissariaat

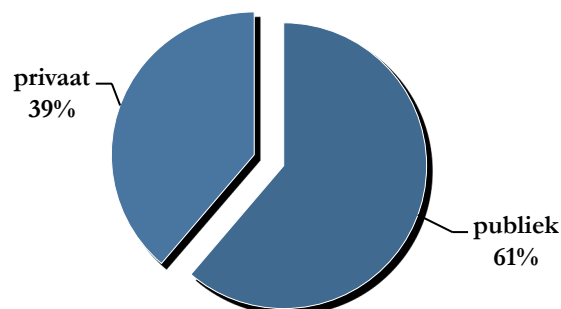
Bij de volgende vragen diende de commissaris de vragen te beantwoorden voor slechts één van zijn commissariaten om zodoende de antwoorden te kunnen categoriseren. De commissaris moest hierbij het meest aansprekende commissariaat in gedachte nemen. Dit kan voor elke commissaris anders zijn zodat hem ook is gevraagd aan te geven waarom hij specifiek dit commissariaat koos.

### Het meest aansprekende commissariaat

De verdeling over de typen commissariaten is vergelijkbaar met vorig jaar. Net als vorig jaar is de grootste groep van de commissarissen in het onderzoek commissaris bij een zorginstelling (25%). Na het commissariaat bij zorginstellingen volgen de commissariaten bij niet-beursondernemingen (16%). Het minst vaak is gekozen voor het commissariaat bij een cultuur of goede doelen instelling (samen 5%) en de pensioenfondsen (3%).

Meest aansprekende commissariaat	2016		2015		2014		2013		2012	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Beursonderneming	28	7%	31	8%	32	11%	16	5%	19	8%
Niet-beursonderneming	63	16%	53	14%	51	17%	61	18%	47	19%
Coöperatie	20	5%	22	6%	24	8%	27	8%	22	9%
Familiebedrijf	32	8%	35	9%	28	9%	34	10%	30	12%
Zorginstelling	98	25%	132	34%	55	18%	78	23%	50	20%
Woningbouwcorporatie	43	11%	41	11%	39	13%	51	15%	51	21%
Onderwijsinstelling	54	14%	43	11%	39	13%	24	7%	11	5%
Cultuur/goede-doelen	20	5%	18	5%	7	2%	19	6%	3	1%
Pensioenfondsen	11	3%	7	2%	13	4%	0	0	0	0
Anders	24	6%	5	1%	10	3%	28	8%	13	5%
<b>Totaal</b>	<b>393</b>	<b>100%</b>	<b>387</b>	<b>100%</b>	<b>298</b>	<b>100%</b>	<b>338</b>	<b>100%</b>	<b>246</b>	<b>100%</b>

De verdeling (semi-)publiek/privaat is voor het thema van het onderzoek, selectie en benoeming, relevant. Hiervoor zijn de beursondernemingen, de niet-beursondernemingen, coöperatie en familiebedrijven als privaat gecategoriseerd en de overige sectoren als (semi-)publiek gecategoriseerd.<sup>3</sup> De verdeling van de respondenten over publiek en privaat is dan 61%: 39%, dit is vrijwel gelijk aan de verdeling van vorig jaar. (2015:63%:37%)



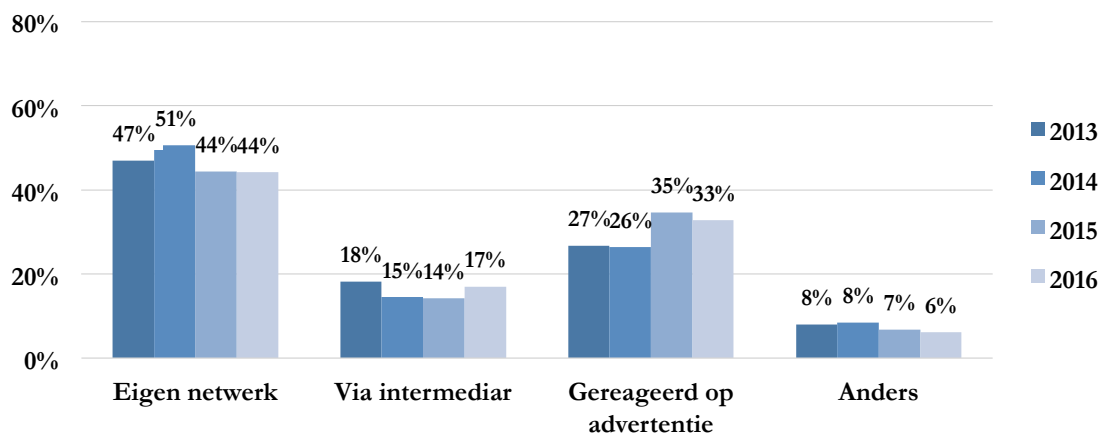
<sup>3</sup> Het categoriseren van de pensioenfondsen in het (semi-) publiek domein is een arbitraire keuze, veelal zijn het stichtingen zonder winstoogmerk, maar daarentegen zijn het ook beleggingsinstellingen. Het aantal commissarissen bij pensioenfondsen in het onderzoek (7) is echter beperkt waardoor zij een ook een beperkte invloed op de verdeling van de uitkomsten tussen privaat en publiek

### Omvang organisaties

28% van de commissarissen die meededen is commissaris bij een organisatie met tussen de 50 en de 250 werknemers en 20% is commissaris bij een organisatie met tussen de 1.000 en 10.000 werknemers. Een klein deel van de commissarissen valt onder een organisatie waarbij meer dan 10.000 werknemers in dienst zijn (4%).

### Verkrijging commissariaat

Aan de commissarissen is gevraagd hoe zij dit commissariaat hebben verkregen. In totaal heeft 44% dit commissariaat verkregen door hun eigen netwerk, dit is exact gelijk aan 2015 (ook 44%). Het percentage commissarissen dat zijn/haar commissariaat via een intermediair heeft verkregen stijgt licht van 14% in 2015 naar 17% in 2016 (2015:14%; 2014:15%). Na een forse stijging vorig jaar (van 26% in 2014 naar 35% in 2015), daalt het percentage sollicitatie via een advertentie licht naar 33%.



### Voordrachtscommissaris

Aan de commissarissen is gevraagd of hij/zij is voorgedragen door de ondernemingsraad (OR), de aandeelhouder of een andere partij. 61% van de commissarissen is niet voorgedragen, hierin zit geen verschil tussen mannelijke of vrouwelijk commissarissen. Echter er is wel een verschil in de verdeling tussen mannen en vrouwen in de groep commissarissen die zijn voorgedragen door ofwel de aandeelhouder ofwel de ondernemingsraad. Mannen zijn relatief twee keer vaker voorgedragen door de aandeelhouder dan vrouwen (17% respectievelijk 8%), terwijl dit bij de OR precies andersom is, daar zijn de vrouwen twee keer vaker voordragen dan de mannen (10% respectievelijk 5%).

	Man n=269	Vrouw n=125	Totaal n=394
Niet voorgedragen	61%	61%	61%
Voorgedragen door Aandeelhouder	17%	8%	14%
Voorgedragen door Ondernemingsraad	5%	10%	7%
Anders	16%	21%	18%

### Aantal personen in RvC

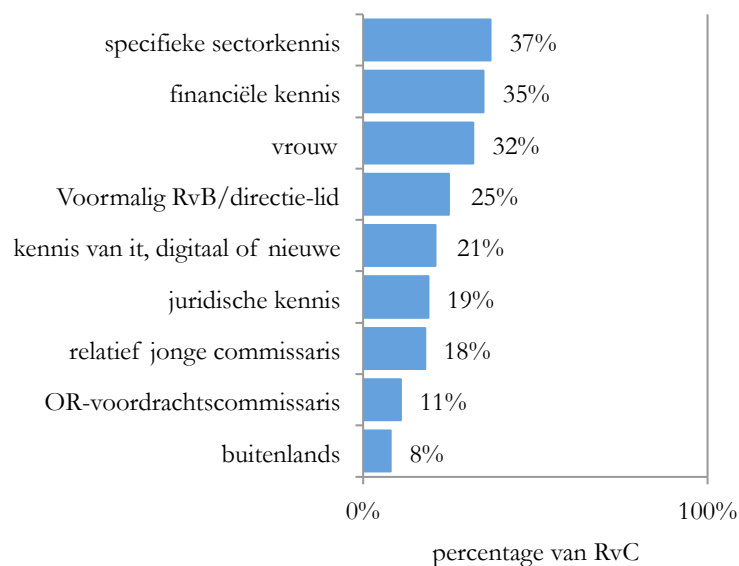
Gemiddeld bestaat de totale RvC van de respondenten uit 5,1 personen, waarvan 28% vrouw is en 11% is voorgedragen door de OR. Dit verschilt tussen de verschillende sectoren, de grootste gemiddelde RvC zit bij de beursondernemingen (5,9 leden) en de kleinste bij familiebedrijven (3,4

leden). Bij de culturele instellingen en de goede doelen zit relatief het grootste aandeel vrouwen (38%), meteen gevolgd door de zorginstellingen (36%). Het kleinste aandeel is te vinden bij de familiebedrijven (11%). Bij de onderwijsinstellingen is het grootste aandeel te vinden van OR-voordachtscommissarissen (20%), en ook daar zijn de familiebedrijven de hekkensluiters (5%).

Omvang RvC	RvC	-waarvan vrouw	- waarvan voorgedragen OR
Beursonderneming	5,9	24%	14%
Niet-beursonderneming	4,2	20%	9%
Coöperatie	5,7	18%	6%
Familiebedrijf	3,4	11%	5%
Zorginstelling	5,6	36%	13%
Woningbouwcorporatie	5,2	31%	6%
Onderwijsinstelling	5,5	36%	20%
Cultuur/goede-doelen	5,5	38%	7%
Pensioenfonds	3,7	26%	8%
Anders	5,6	25%	7%
<b>Totaal</b>	<b>5,1</b>	<b>28%</b>	<b>11%</b>

### 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.



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%.

### Voorzitters

149 commissarissen zijn tevens de voorzitter, dit is 38%. Van de 149 voorzitters is 20% een vrouw, dit is minder dan wat uit de verdeling in de dataset verwacht zou kunnen worden bij een gelijke verdeling (32% van alle commissarissen is een vrouw).

### Commissies

Aan de commissaris is gevraagd of de RvC aparte commissies heeft ingesteld. 24% van de commissarissen geeft aan dat er geen commissies zijn ingesteld, dit komt het meest vaak voor bij familiebedrijven (63%) en de niet-beursonderneming. Bij beursondernemingen en onderwijsinstellingen is er nagenoeg altijd sprake van aparte commissies, slechts in 7 % van de gevallen is er geen sprake van commissies.

De auditcommissie komt het meest vaak voor, bij ruim 67% van de commissarissen is er een audit commissie ingesteld, in de meeste sectoren ligt dit zelfs ruim boven de 80%. De selectie- en benoemingscommissie komt het minst vaak voor (36%), maar bij beursgenoteerde ondernemingen is dit percentage aanzienlijk hoger, in ruim twee derde van commissarissen geeft aan dat deze commissie aanwezig is.

Commissies	Geen commissie	Audit	Selectie-benoeming	Remuneratie
Beursonderneming	7%	86%	68%	79%
Niet-beursonderneming	44%	48%	27%	40%
Coöperatie	10%	75%	45%	80%
Familiebedrijf	63%	16%	16%	13%
Zorginstelling	12%	83%	44%	71%
Woningbouwcorporatie	12%	81%	40%	79%
Onderwijsinstelling	7%	83%	37%	83%
Cultuur/goede-doelen	10%	82%	42%	52%
Pensioenfonds	55%	46%	9%	9%

123 commissarissen geven aan dat er andere commissies zijn ingesteld dan de hier genoemde. Relatief vaak worden daarbij genoemd: kwaliteitscommissie (kwaliteit en veiligheid, kwaliteit en onderwijs etc), corporate governance commissie, beleggingscommissie, strategiecommissie, veiligheidscommissie of een stakeholdercommissie.

### III. Selectie en benoeming van de commissaris

Zoals hiervoor aangegeven is het thema van het onderzoek dit jaar de selectie en benoeming van commissarissen en bestuurders. We staan nu eerst stil bij de uitkomsten van ons onderzoek naar de opvattingen van de commissarissen ten aanzien van hun eigen selectie en benoeming.

#### Selectie- en benoemingscommissie

Aan de commissarissen is gevraagd of er een (ad hoc) selectie- en benoemingscommissie is binnen deze RvC. Opvallend is dat dit in veel gevallen een ad hoc commissie is, vooral in de publieke sector.

Commissies	Ja, ad hoc	Ja, gecombineerd met remuneratie	Ja vaste commissie	Nee
Beursonderneming	15%	31%	46%	4%
Niet-beursonderneming	21%	19%	14%	40%
Coöperatie	56%	28%	6%	11%
Familiebedrijf	30%	7%	7%	48%
Zorginstelling	53%	24%	6%	12%
Woningbouwcorporatie	50%	26%	7%	10%
Onderwijsinstelling	50%	22%	6%	20%
Cultuur/goede-doelen	53%	11%	11%	26%
Pensioenfonds	0%	13%	13%	75%

Deze (ad hoc) selectie- en benoemingscommissie bestaat uit gemiddeld drie leden en het merendeel komt 2 keer per jaar bij elkaar. Bij beursgenoteerde ondernemingen zien we dat het in 46% van de gevallen een vaste commissie betreft. Overigens zien we bij beursgenoteerde ondernemingen dat deze commissie in 31% van de gevallen wordt gecombineerd met de remuneratiecommissie. Voor de andere sectoren is dit percentage lager (7 tot 28%), maar in alle gevallen komt een gecombineerde commissies vaker voor dan een vaste aparte selectie- en benoemingscommissie.

#### Zittingstermijnen RvC

Aan de commissarissen is gevraagd wat de huidige (maximale) zittingstermijnen zijn voor de RvC. Bij de volgende vraag is gevraagd wat de meest optimale (maximale) zittingstermijnen zouden zijn. De keuzes waren 2 maal 3 jaar, 2 maal 4 jaar, 3 maal 3 jaar en 3 maal 4 jaar, of geen maximum.

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%
Pensioenfonds	9%	64%	0%	9%	9%

In veruit de meeste gevallen is er 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 overigens dat de (langste) 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.

Aan de commissarissen is vervolgens ook gevraagd wat ze de meest optimale maximale zittingstermijn voor een commissariaat bij deze organisatie vinden. Er zijn dan een paar opvallende verschuivingen zichtbaar:

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%
Pensioenfonds	9%	73%	0%	18%	0%

In alle sectoren, met uit zondering 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.

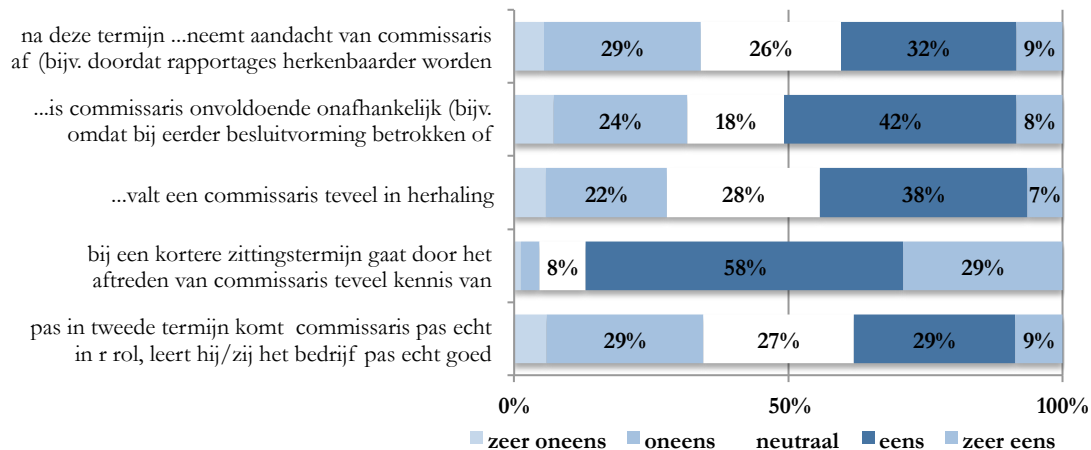
Overigens zien we ook dat voor een aantal sectoren waar nu een zittingstermijn van acht jaar geldt, er een deel van de commissarissen de voorkeur geeft aan een langere periode. Een kleine verschuiving van acht jaar (huidige zittingsperiode) naar negen jaar zien we bijvoorbeeld bij niet-beursgenoteerde 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.

### Stellingen optimale zittingstermijn commissarissen

Uit het vorenstaande volgt dat een zittingstermijn van acht jaar het meest voorkomt en ook door de meeste commissarissen als een voorkeursperiode wordt gezien. Aan de commissarissen is gevraagd aan te geven in hoeverre zij het eens zijn met onderstaande stellingen ten aanzien van de door henzelf aangegeven optimale zittingstermijn bij deze organisatie. De stellingen laten een wisselend beeld zien, bij vier van de vijf stellingen schommelt het gemiddelde antwoord rondom een ‘neutraal/enigszins eens’ antwoord. Dit wordt veroorzaakt door zowel een groot deel oneens als eens-antwoorden, en deze heffen elkaar op. De commissarissen zijn hierover dus niet eensgezind.

Met één stelling zijn de commissarissen het echter overwegend eens of zeer eens. 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 zien de commissarissen in een te lange zittingsduur en het effect op de onafhankelijke visie, 50% van de commissarissen ziet dit inderdaad als een risico, maar ook hier is 31% het niet mee eens.



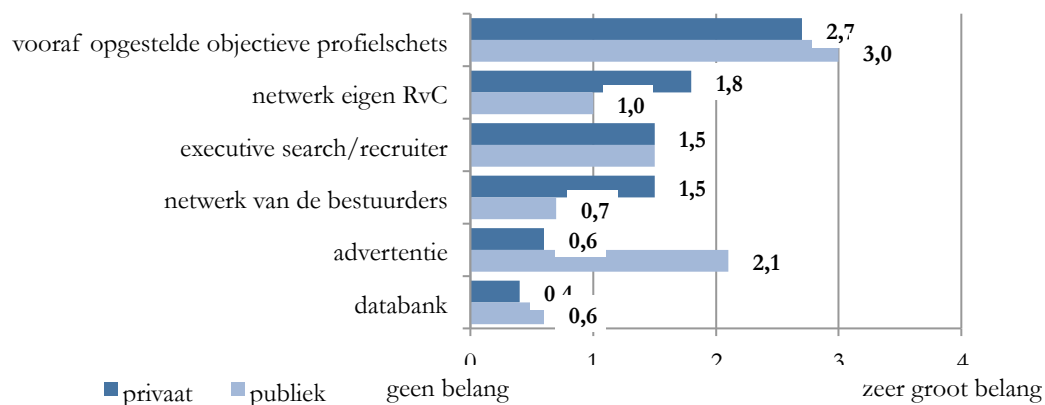


### Selectieproces

Aan de commissarissen is gevraagd wanneer er voor het laatst een nieuwe commissaris is benoemd. Voor iets meer dan de helft (55%) is dat korter dan een jaar geleden. Het gemiddelde is 2,3 jaar geleden voor de commissarissen in de private sector en 2,0 jaar voor de commissarissen in de publieke sector.

### 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 onderstaande tabel zijn de uitkomsten weergegeven.



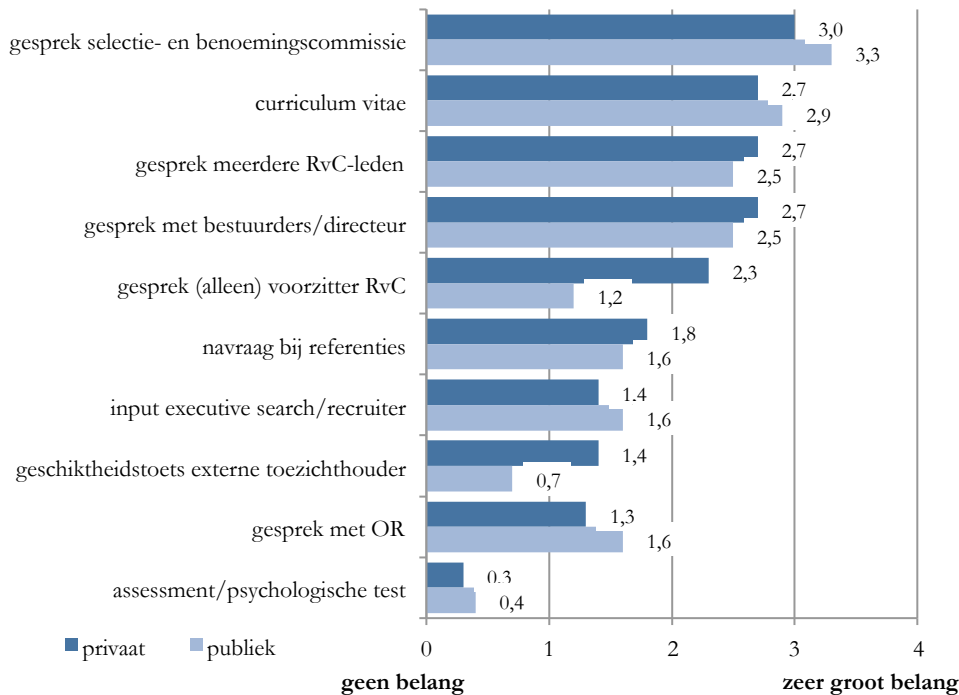
Commissarissen in de publieke en private sector zijn het eens over het belang van de vooraf opgestelde profielschets, met een score van respectievelijk 2,7 en 3,0 op schaal 4 lijkt dit van groot belang. Aan de commissarissen is overigens later ook gevraagd of de selectiecriteria en het profiel voor de 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 databanken. Er zijn verder wel grote 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 groter belang aan het gebruik van advertenties dan private organisaties.

### Onderdelen van het selectieproces

Aan de commissarissen is gevraagd aan te geven welke onderdelen deel uitmaken van het selectieproces 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 onderstaande tabel zijn de uitkomsten weergegeven.



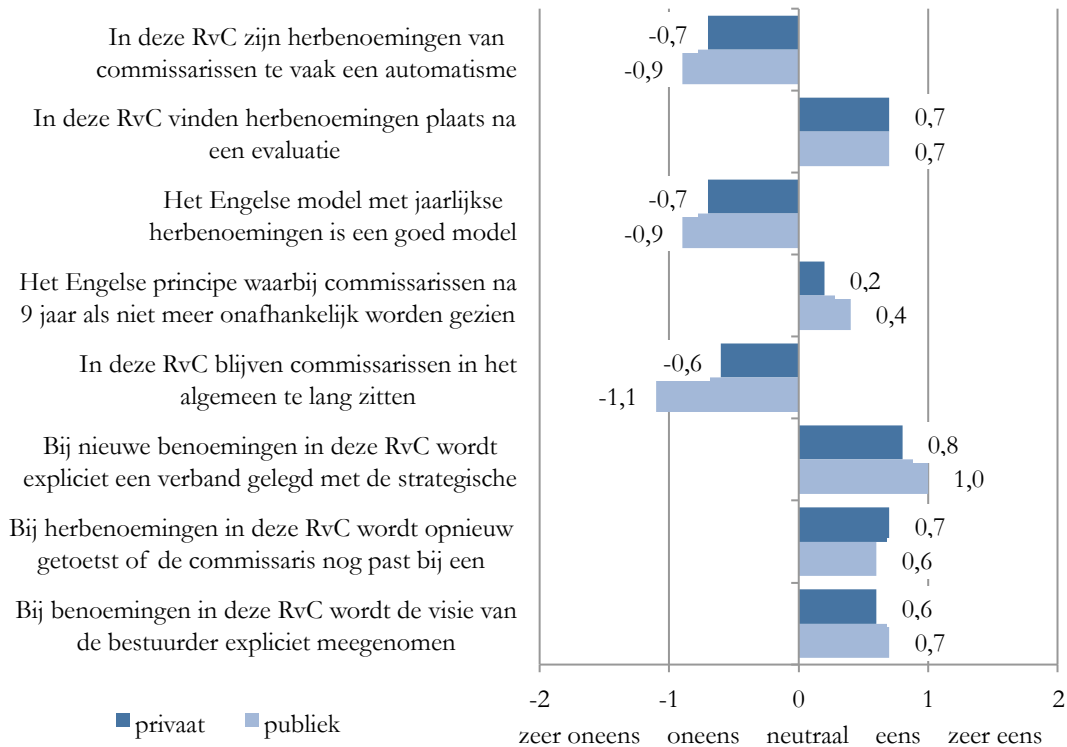
Het gesprek met de selectie- en benoemingscommissie wordt het belangrijkste onderdeel van de selectie gevonden, gevolgd door het curriculum vitae (welk cv uiteraard al bepalend is om überhaupt uitgenodigd te worden voor dit gesprek), gesprekken met de RvC-leden en de gesprekken met de bestuurders/directeur. Het gesprek met de voorzitter met de RvC wordt in de private sector belangrijker gevonden dan in de publieke sector. Andere onderdelen zijn minder belangrijk, zoals navraag referenties, input executive search/recruiter, gesprek met OR. Aan een assessment/psychologische test wordt nagenoeg geen waarde gehecht.

### Stellingen selectieproces commissarissen

Aan de commissarissen is gevraagd aan te geven in hoeverre zij het eens zijn met onderstaande stellingen ten aanzien van het selectieproces van commissarissen.

De commissarissen vinden niet dat herbenoemingen te vaak een automatisme zijn, logischerwijs geven zij vervolgens aan dat de herbenoeming na een evaluatie plaatsvindt. Zij zijn het ook niet eens met een het Engelse model met jaarlijkse herbenoemingen. Vervolgens zijn zij het zeer oneens, vooral de commissarissen in de private sector, met de stelling dat commissarissen te lang zouden blijven zitten. Overigens is ongeveer 10% van de commissarissen het hier wel mee eens.

De commissarissen zijn het licht eens met de stelling dat je na 9 jaar niet meer onafhankelijk zou zijn, zoals dit in de Engelse code gehanteerd wordt. Verder zijn de commissarissen het eens met de stelling dat bij (her)benoeming rekening wordt gehouden met de (herijkte)strategie. Ook wordt de visie van de bestuurder expliciet meegenomen.

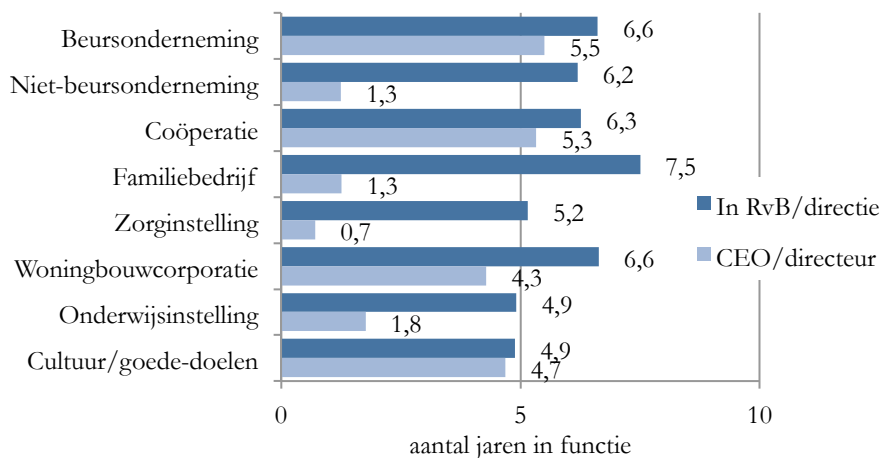


## IV. Selectie en benoeming van een nieuwe bestuurder

We staan nu stil bij de uitkomsten van het onderzoek naar de opvattingen van de commissarissen ten aanzien van de selectie en benoeming van een nieuwe CEO of eindverantwoordelijke directeur.

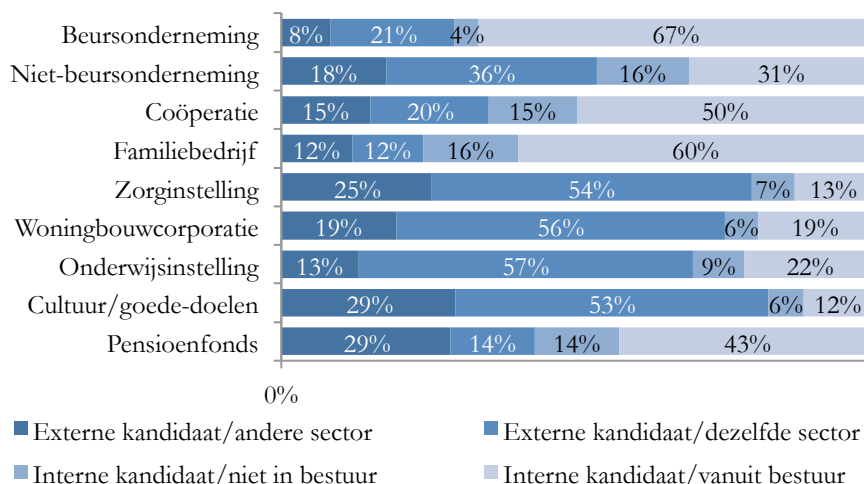
### Huidige zittingstermijn bestuurders

Aan de commissarissen is gevraagd hoe lang geleden in deze organisatie de huidige CEO/directeur benoemd is als lid van de RvB/directie en vervolgens als CEO/eindverantwoordelijke directeur. Dit varieert van maximaal 7,5 jaar in de directie bij familiebedrijven tot 4,9 jaar bij onderwijsinstellingen en culturele instellingen en goede doelen. Opvallend is dat bij beursondernemingen de termijn als CEO dicht op het lidmaatschap van de RvB zit, dit impliceert dat veelal CEOs nieuw in de RvB komen.



### Bestuurder: interne of externe kandidaat

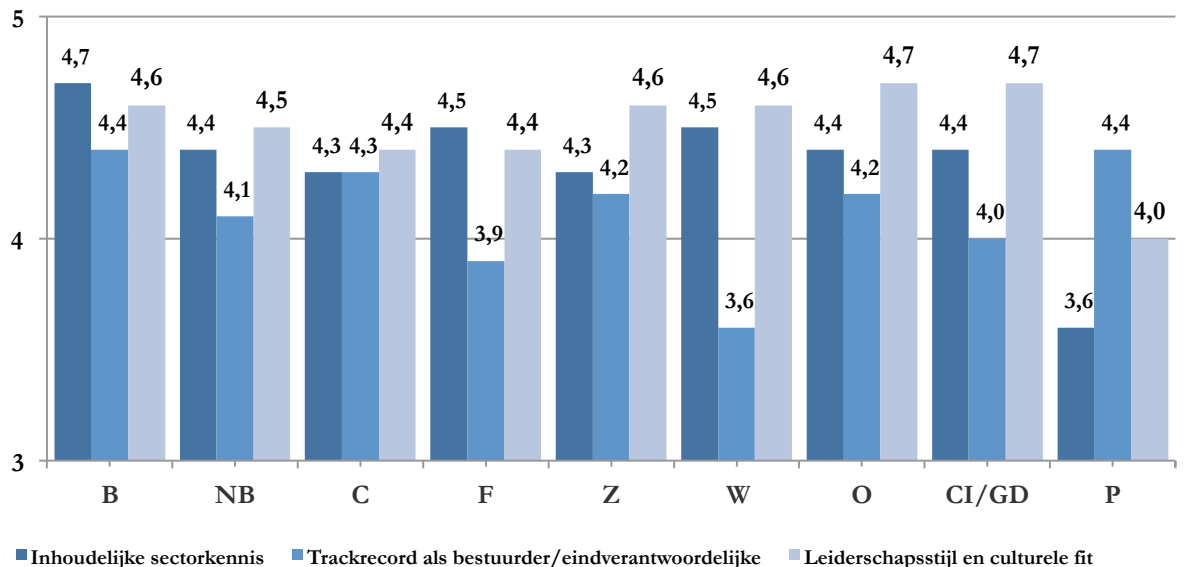
Bij beursgenoteerde ondernemingen is 71% van de nieuw benoemde CEO een interne kandidaat. Ook bij familiebedrijven scoort dit relatief hoog (76%). Bij coöperaties is 65% een interne kandidaat. We zien dat bij zorginstellingen, woningcorporaties, onderwijsinstellingen, en cultuur/goede doeleninstellingen de bestuurders vooral van buiten komen, maar dan wel met ervaring in de eigen sector.



### Belangrijkste competenties CEO

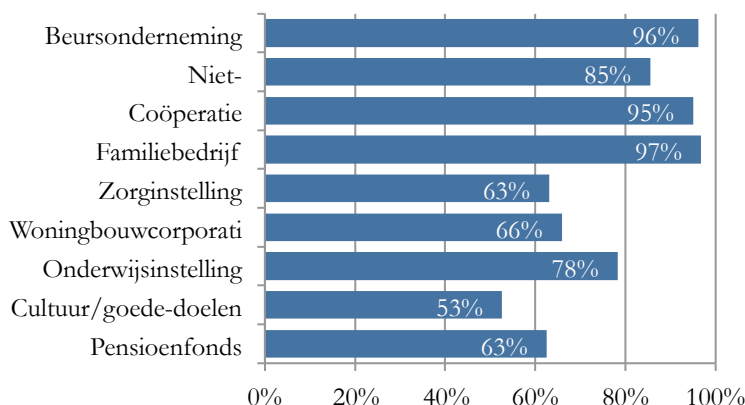
De commissarissen konden op een schaal van 1 tot 5 het belang aangeven van onderstaande competenties bij de benoeming van deze CEO/directeur. De leiderschapsstijl en de culturele fit lijken het belangrijkste te worden gevonden, met scores van 4,6 en 4,7 op schaal 5. Inhoudelijke sector kennis krijgt 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.



### Gender-Diversiteit CEOs

Hieronder wordt aangegeven welk percentage van de laatst benoemde CEO/directeur een man is.



Mannen zijn sterk in de meerderheid in de private sector, met percentages van 85% of meer. Maar ook in de publieke sector is de meerderheid een man bij de laatste benoeming. Hoewel hier de percentages aanzienlijke lager liggen. In geen van de sectoren worden meer vrouwen dan mannen benoemd.

### Stellingen diversiteit CEO/directeur

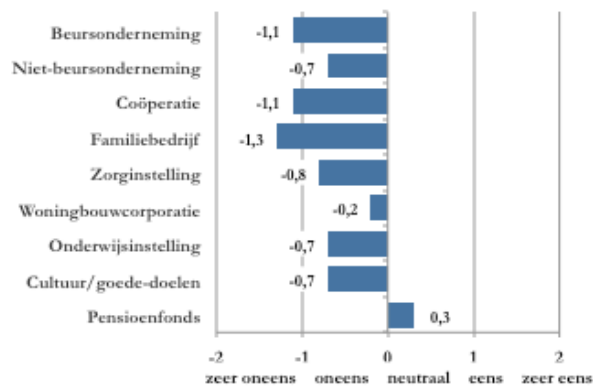
Aan de commissarissen is een viertal stellingen voorgelegd die betrekking hebben op de invloed van genderdiversiteit bij de benoeming van de CEO/ directeur. De commissarissen zijn het overwegend oneens met de stelling dat ‘gender’ ook een belangrijke rol speelde. Met andere woorden hier wordt

niet in het bijzonder op gelet. De enige uitzondering lijken de pensioenfondsen te zijn die het eerder eens dan oneens te zijn met deze stelling.

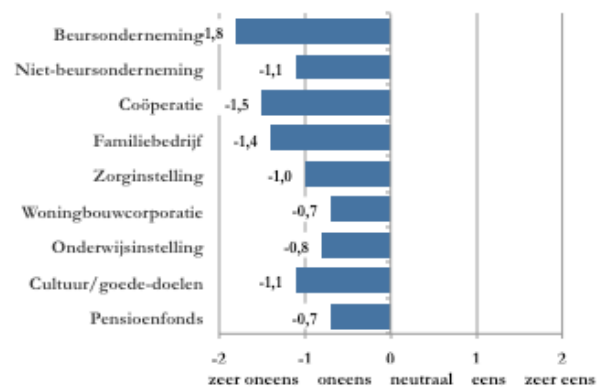
Voor wat betreft de beschikbaarheid van de vrouwelijke kandidaten zien wij dat de commissarissen het (zeer) oneens zijn met de stelling dat er voldoende interne vrouwelijke kandidaten beschikbaar waren voor deze benoeming. In de private sector is dat gevoel sterker dan in de publieke sector. Wanneer we kijken naar het voldoende beschikbaar zijn van externe kandidaten dan zien we een opvallende verschuiving: de commissarissen in de private sector is het hier ook nog steeds mee oneens maar in de publieke sector is men het wel eens met de stelling dat er voldoende vrouwelijk externe kandidaten zouden zijn.

Tenslotte hebben we gevraagd of gender een rol speelt bij de benoeming van de totale RvB/ directie. Hier zijn de commissarissen verdeeld. Bij familiebedrijven zijn de commissarissen het hier mee oneens en bij pensioenfondsen het meest eens.

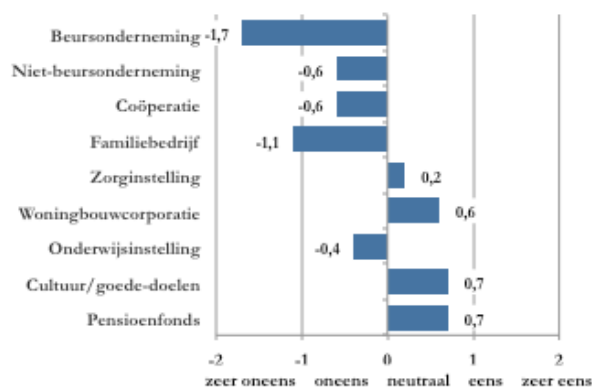
Bij de benoeming van deze CEO/directeur speelde het geslacht ook een belangrijke rol



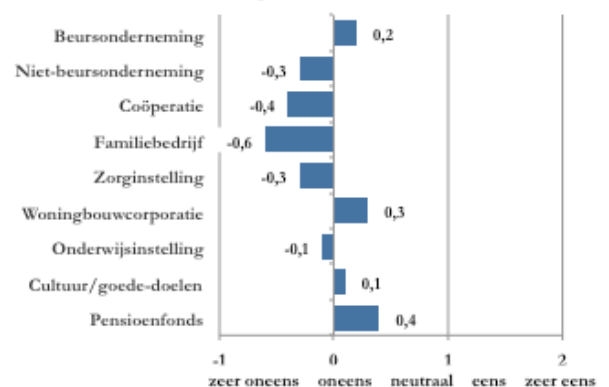
Voor deze benoeming waren voldoende interne vrouwelijk kandidaten beschikbaar



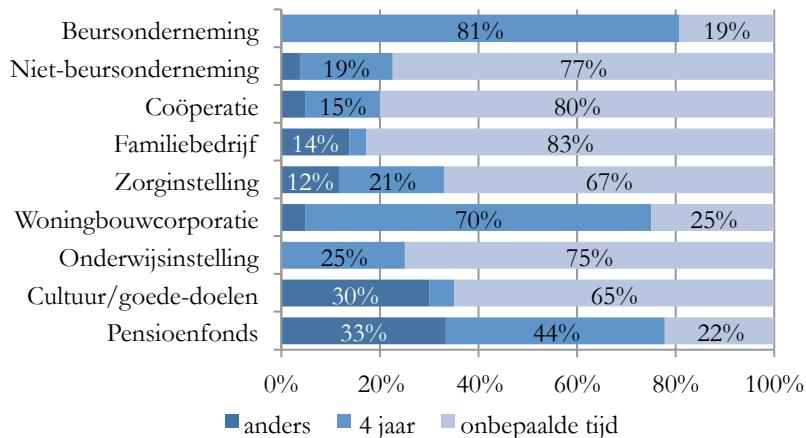
Voor deze benoeming waren voldoende externe vrouwelijke kandidaten beschikbaar



Bij benoemingen in de totale RvB/directie speelt geslacht ook een belangrijke rol



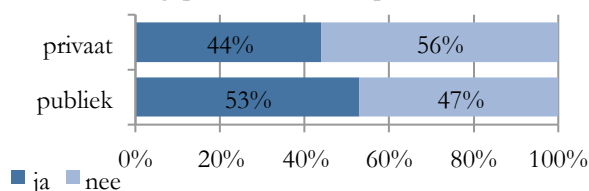
### Benoemingstermijn bestuurders/directie



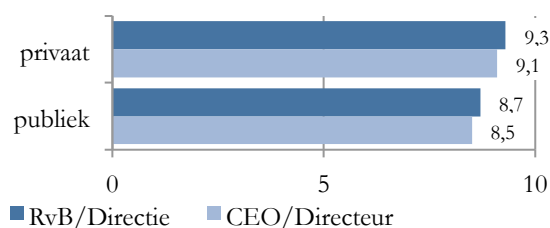
Aan de commissarissen is gevraagd wat de benoemingstermijn van de bestuurder is. Een onbepaalde benoemingstermijn blijkt veel voor te komen, alleen bij beursgenoteerde ondernemingen, woningcorporaties en pensioenfondsen komt een termijn van 4 jaar het meest voor.

Vervolgens is gevraagd of er een maximum is verbonden aan het aantal herbenoemingen. Over het algemeen geldt er geen maximum voor wat betreft de benoemingstermijn. 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 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%.



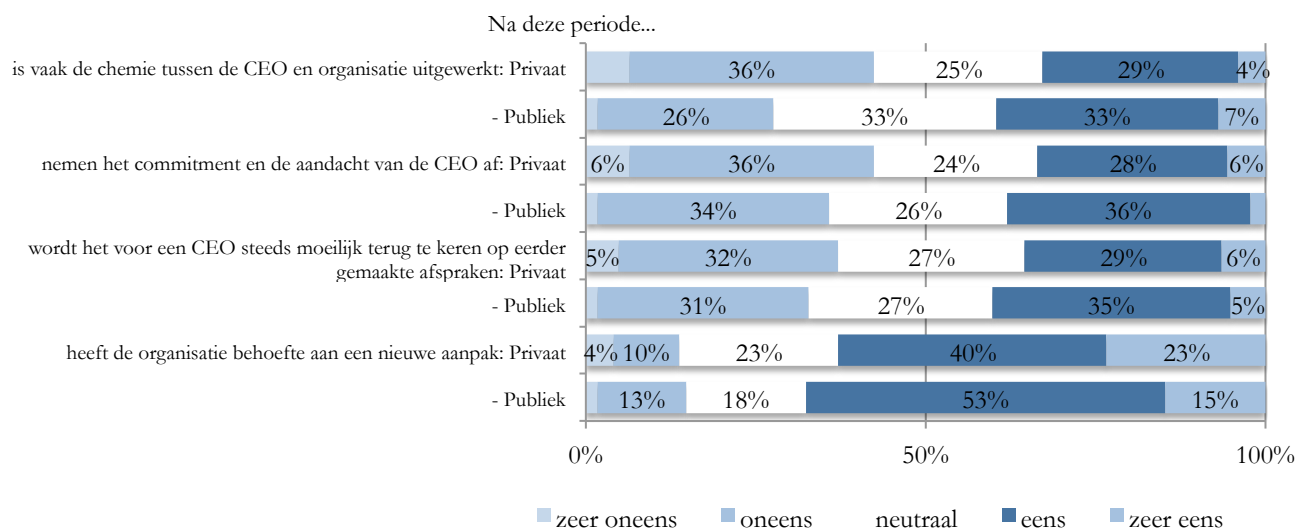
Aan de commissarissen is tevens gevraagd wat zij normaal gesproken 1) de maximale zittingsperiode voor een bestuurder/lid van de directie vinden en 2) wat de maximale zittingsperiode specifiek voor de CEO of eindverantwoordelijke directeur (dus ongeacht of hij/zij hiervoor al in de directie zat) voor 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 aangeven. 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 stelling is vaak even hoog als het percentage commissarissen dat het oneens is met een stelling. Verder lijken er geen grote verschillen tussen de commissarissen in de private en de publieke sector. De commissarissen lijken het vooral eens te zijn (ruime twee derde) met de stelling dat na een bepaalde periode de organisatie behoefte heeft aan een nieuwe aanpak.

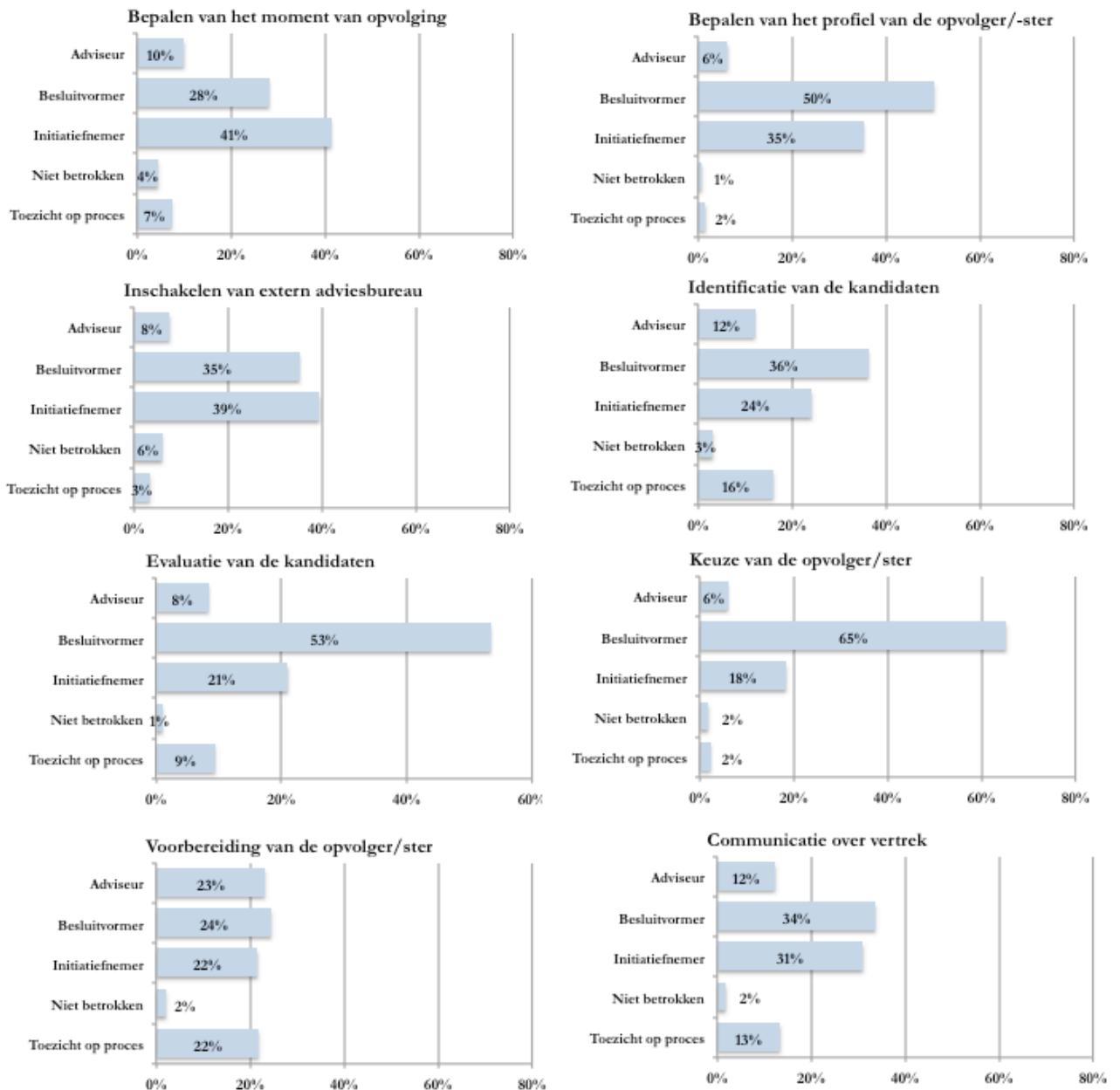


### Rollen RvC bij opvolging CEO

Aan de commissarissen is gevraagd in hoeverre de RvC en/of de selectie- en benoemingscommissie, de volgende rollen vervult bij de opvolging van de CEO/bestuurder. Hierbij waren meerdere antwoorden mogelijk (percentages tellen daarom niet op tot 100%).

Commissarissen en /of de selectie- en benoemingscommissie kunnen verschillende rollen vervullen gedurende het proces van de opvolging van de CEO: als adviseur, als besluitvormer, als initiatiefnemer, en als toezichthouder. Veelal zie je dat de commissarissen in ieder geval het besluit nemen, ze geven aan dat de besluitvormer rol de belangrijkste is.



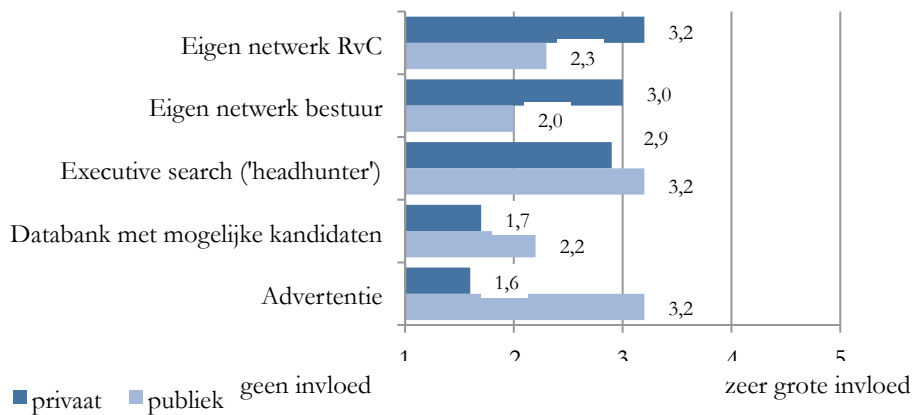


De besluitvormer is belangrijk bij het bepalen van het profiel van de opvolger, de identificatie van de kandidaten, evaluatie van de kandidaten, en de keuze van de opvolger. Deze rol is iets belangrijker dan de initiatiefnemer rol bij de voorbereiding van de opvolger en de communicatie over het vertrek. De initiatiefnemer rol is duidelijk het belangrijkste bij de bepaling van het moment van opvolging het inschakelen van een extern adviesbureau.

Opvallend is overigens ook dat de commissarissen slechts heel beperkt een rol voor henzelf zien voor het voorbereiden van de opvolger/ster.

### Invloeden op het selectie- en benoemingsproces?

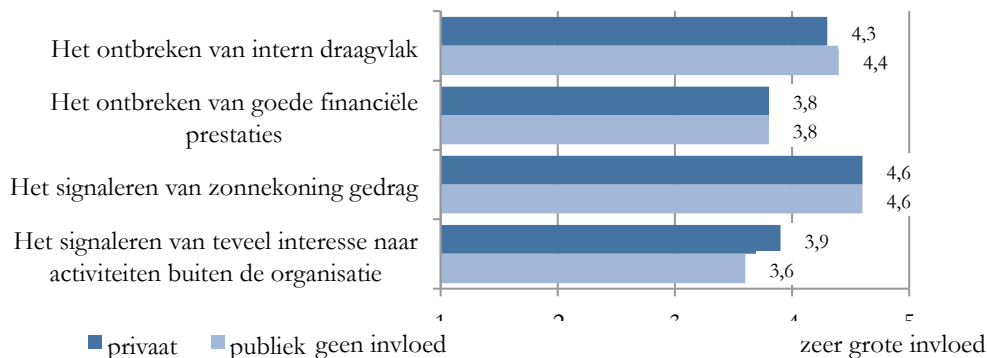
Aan de commissarissen is gevraagd welke van onderstaande aspecten van invloed zijn op het selectie- en benoemingsproces.



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. Er zijn wel duidelijke verschillen zichtbaar tussen de private en publieke sector. Voor de publieke sector heeft de advertentie een fors grotere invloed.

### Signalen afscheid CEO

Aan de commissaris is gevraagd om aan te geven in hoeverre onderstaande signalen van invloed zijn bij het bepalen of het tijd is om afscheid van een CEO te nemen.



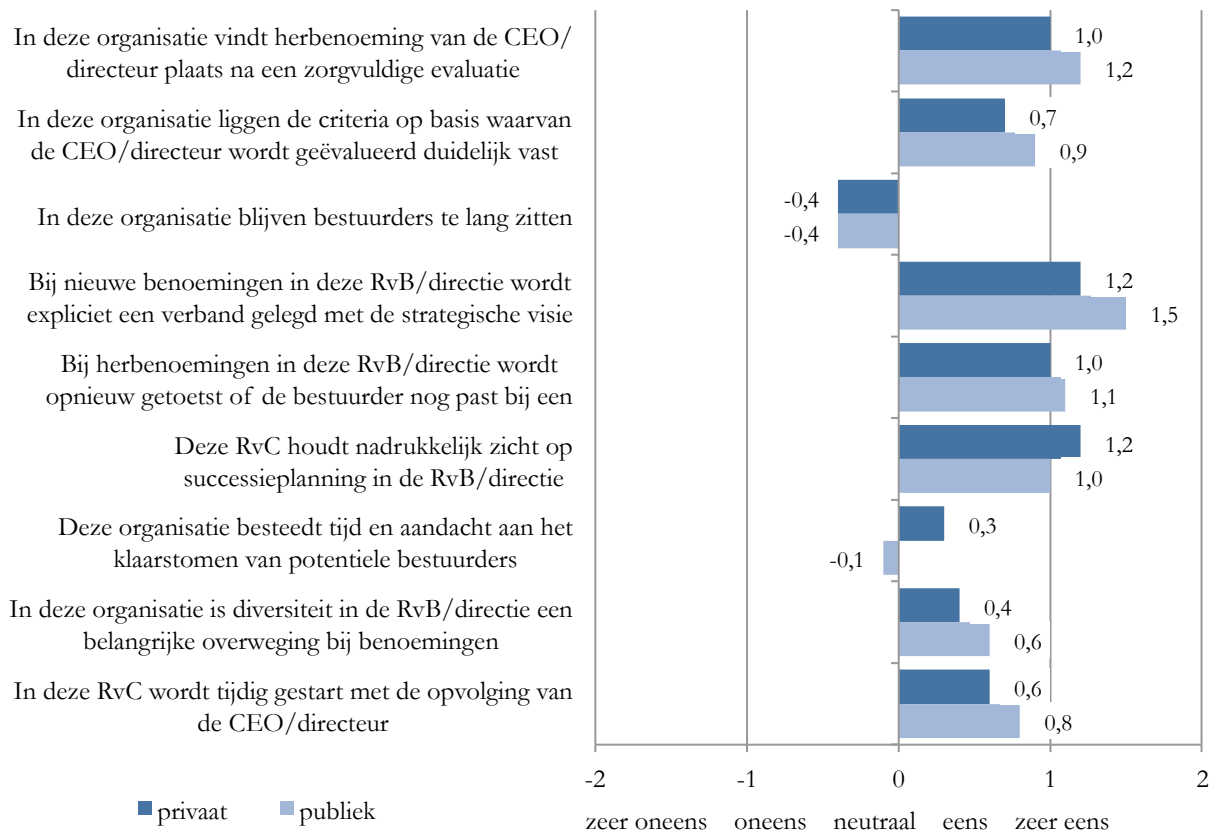
Alle genoemde signalen zijn van grote invloed op het bepalen van het moment van afscheid. Als belangrijkste signaal wordt het signaleren van zonnekoning gedrag aangegeven, meteen gevolgd door het ontbreken van interne draagvlak. Ook het ontbreken van goede financiële prestaties en het signaleren van teveel interesse buiten de organisatie zijn belangrijke signalen.

### Stellingen selectieproces bestuurders

Onderstaande stellingen hebben betrekking op het (her)benoeming van de CEO/directeur en/of RvB/directie.

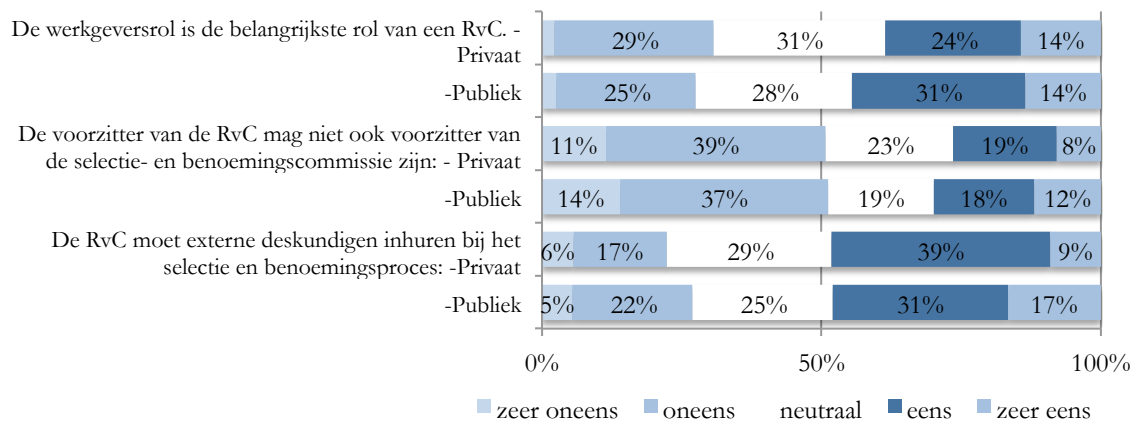
De commissarissen zijn het eens met de stelling dat de herbenoeming van de CEO/ directeur plaatsvindt na een zorgvuldige evaluatie, dat de criteria waarop hij wordt geëvalueerd duidelijk vast liggen. Zij zijn het enigszins oneens met de stelling dat de bestuurders te lang zouden blijven zitten. Ook zijn de commissarissen het eens met de stelling dat de bij benoemingen van de RvB/directie er een expliciet verband wordt gelegd met de strategische visie, dat er wordt getoetst of de bestuurder nog past bij de herijkte strategie en dat de RvC zich duidelijk richt op successieplanning. Ook geven zij aan het eens te zijn met de stelling dat er tijdig wordt gestart met de opvolging van de CEO/ directeur. Kortom, een positief beeld.

Diversiteit is ook een belangrijke overweging bij benoemingen, maar dit lijkt niet in overeenstemming te zijn met de antwoorden op eerder gegeven vragen.



### Stellingen selectieproces bestuurders: rol commissarissen

Ten aanzien van de laatste stellingen zijn de commissarissen de commissarissen enigszins verdeeld. Zij lijken het eens te zijn (38%) met de stelling dat de werkgeversrol de belangrijkste rol is, maar tegelijkertijd is 31% het hier ook mee oneens. De verschillen tussen privaat en publiek zijn beperkt. Hetzelfde geldt voor de stelling dat de RvC externen deskundigen moet inhuren, 48% van de commissarissen in zowel de private als publieke sector is het hier mee eens. De commissarissen zijn het relatief vaak oneens met de stelling dan de voorzitter van de RvC niet ook de voorzitter van de selectie- en benoemingscommissie mag zijn.



## De auteurs

### **Prof. dr. Mijntje Lückerath-Rovers**

Mijntje Lückerath-Rovers is hoogleraar Corporate Governance aan Tilburg University/TIAS. Haar onderzoek richt zich binnen het vakgebied Corporate Governance specifiek op de rol en samenstelling van de Raad van Commissarissen in relatie tot de Raad van Bestuur en relevante stakeholders. Zij is commissaris bij Achmea, NRC Media, ASN Beleggingsfondsen, KNGF Geleidehonden en bestuurslid van de Betaalvereniging Nederland. Ze is tevens lid van de Monitoring Commissie Code Pensioenfondsen.

### **Prof. dr. Auke de Bos RA**

Auke de Bos is parttime hoogleraar Bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en senior partner bij EY Accountants. Hij doceert aan de accountantsopleiding en de master financieel recht. Zijn onderzoek richt zich op verslaggeving, audit en corporate governance. Bij EY is hij voorzitter van het Directoraat Vaktechniek. Hij is lid van diverse commissies zoals, lid van de Netherlands and European Forum of Audit Quality en de werkgroep corporate governance van de Raad voor de Jaarverslaggeving. Hij is lid van de Raad van Toezicht van de School Adviesdienst Wassenaar en is lid van het bestuur van het kunstcentrum Stroom Den Haag.