

# Veel commissarissen zijn ontevreden over hun eigen rol, blijkt uit zelfevaluatie

Eigen onderzoek onder ruim duizend commissarissen wijst uit dat zij moeite hebben hun werk goed te doen. Te veel aandacht gaat naar actuele problematiek. De lange termijn lijdt daaronder. Ook zou het commissariaat onderschat worden.

**Pim Kakebeke en Job Woudt**  
Amsterdam

Een belangrijk deel van de commissarissen heeft moeite de werkzaamheden goed te doen. Ze zijn ontevreden over hoe een bedrijf of instelling cruciale prestaties voor de toekomst bijhoudt. Ook het opsporen van toptalent binnen de organisatie kan beter.

Dit blijkt uit zelfevaluaties die meer dan duizend toezichthouders de afgelopen vijf jaar hebben uitgevoerd. Zij maakten gebruik van de onlineapplicatie EvaLite, waarmee commissarissen inzicht krijgen in hun eigen functioneren. De applicatie wordt vooral gebruikt door kleinere beursfondsen, niet-genoteerde ondernemingen en (semi)publieke instellingen.

Van commissarissen wordt verwacht dat zij scherp toezicht houden op een onderneming of instelling. Als het misgaat, lopen zij immers het risico aansprakelijk te worden gesteld; zoals bij Imtech, dat in 2015 failliet ging.

'Opmerkelijk', reageert directeur Gerard van Vliet van de Nederlandse vereni-

ging van Commissarissen en Directeuren (NCD) op de uitkomsten. 'Beide onderwerpen hebben de commissarissen volledig in eigen hand. In feite kleeft er bloed aan eigen handen.'

Een op de drie ondervraagden vindt echter dat hij of zij de prestaties op strategisch gebied maar matig of zelfs onvoldoende kan bijhouden. Ruim de helft van de ondervraagde toezichthouders meent er meer aandacht aan te moeten besteden.

'Het is lastig hoe je de voortgang van de strategie moet meten en bijhouden. Het is niet altijd bevredigend', relateert Guido van Woerkom, voormalig ANWB-directeur en nu toezichthouder bij onder meer werkgeversvereniging AWWN, GGZ Rivierduinen en woningcorporatie Ymere. Hij komt met minimeisen, zoals verplichte kwartaalrapportages voor de toezichthouders en een dashboard met daarop de relevante prestaties.

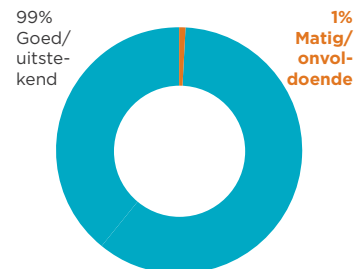
Maar zelfs dan blijkt het voor een toezichthouder lastig voldoende aandacht te hebben voor zaken die voor de langere termijn belangrijk zijn. 'De onderwerpen die vandaag spelen of net gespeeld hebben, krijgen al snel meer aandacht', constateert Van Woerkom.

Stefan Peij, directeur van opleidingsinstituut Governance University in Doorn, zegt de klachten te herkennen. Hij meent dat directies en commissarissen veel kunnen doen om de strategische voortgang beter te bewaken. 'Je kunt bijvoorbeeld

## Commissarissen over zichzelf

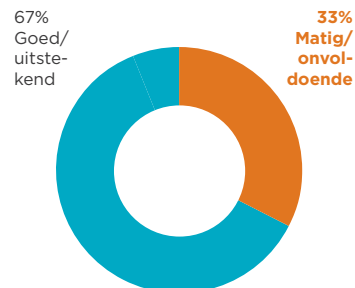
### In het algemeen tevreden

Oordeel over de taken en bevoegdheden van de rvc



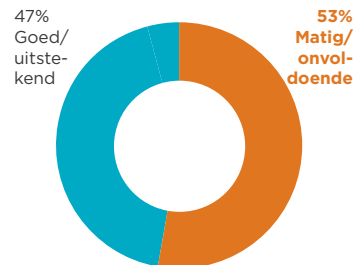
### Lastig strategie te monitoren

Oordeel over mate waarin voortgang strategie wordt gemeten



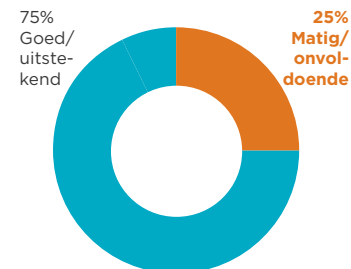
### Kritisch over opvolging

Oordeel over rol bij zoektocht opvolging van directie



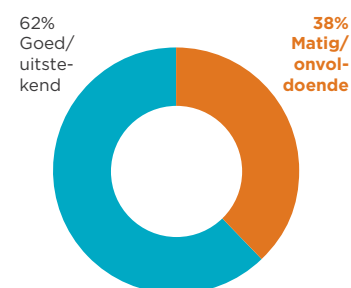
### Advies ter harte

Oordeel over mate waarin directie de adviesrol van toezichthouders gebruikt



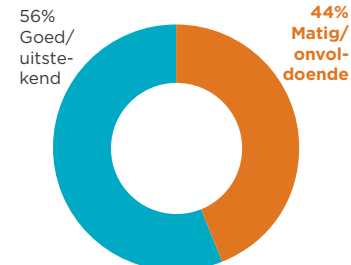
### Magere aandacht voor hr

Oordeel over aandacht voor personeelszaken bij toezichthouders



### ICT onderbelicht

Oordeel over aandacht voor ICT bij toezichthouders



de frequentie van de gezamenlijke bijeenkomsten opvoeren of betere afspraken maken over de informatievoorziening.'

Ook helpt het volgens hem een duidelijk protocol af te spreken, met daarin omschreven wanneer de directie en de commissarissen met elkaar spreken over bepaalde onderwerpen.

Behalve dat ze toezicht houden op de bedrijfsstrategie, hebben commissarissen ook een rol als werkgever. Zij gaan over de benoeming van de raad van bestuur. Oud-ANWB-directeur Van Woerkom beschouwt het garanderen van goed management als 'de allerbelangrijkste taak' van de raad van commissarissen. 'Dan wordt het leven van een organisatie en van een toezichthouder een stuk aangenamer.'

Over het zittende topmanagement valt nauwelijks gemopper te horen. Toch blijkt meer dan de helft van de toezichthouders (53%) ontevreden over de mate waarin ze inzicht krijgen in mogelijke opvolgers binnen de organisatie.

'Zoek het contact op met het tweede echelon', adviseert Peij. 'Te vaak leunen toezichthouders voor hun informatievoorziening nog volledig op de raad van bestuur, meent hij. Contacten met de talenten in de lagen hieronder bieden meer inzicht in het opvolgingspotentieel. 'En het levert ook nog eens extra informatie over het bedrijf op.'

Van Vliet van de NCD vraagt zich na het horen van de uitkomsten af of de ondervraagde duizend commissarissen blij zijn met het onderzoek. Volgens hem wordt de onderschatting van het commissariaat steeds schrijnender. 'Ze klagen toch ook over zichzelf', constateert hij.

Van Vliet meent dat toezichthouders hun werkzaamheden als een 'echt vak' moeten gaan beschouwen. 'Je hebt een rol in leiderschap. Het is geen functie die je voor vier jaar even moet willen uitoefenen.'

Wat knaagt, is de povere bezoldiging, vooral in de (semi)publieke sector. Uit eerder NCD-onderzoek bleek dat het uurloon van de gemiddelde toezichthouder niet boven het loodgieterstarief uit komt.

Ook hier is Van Vliet onverbiddelijk: 'Dat is vaak hun eigen schuld. Zeker in de publieke sector is er veel schaarste over de bezoldiging en gaat men zelf onder de norm zitten.'

**Een op de drie zegt de prestaties op strategisch gebied matig of onvoldoende bij te kunnen houden**

**'Je hebt een rol in leiderschap. Het is geen functie die je voor vier jaar even moet willen uitoefenen'**